

STOA'

**ANALISI DEL SETTORE
DEI MOBILI E DEGLI ARTICOLI PER LA CASA**

Gruppo di lavoro:

**Paola BARRELLA
Laura D'ANGELI
Simona LANZILLO
Enrico PROZZILLO**

Ercolano, 4 Gennaio 1994

SCHEMA GENERALE DEL RAPPORTO

INTRODUZIONE

1. DEFINIZIONE DEL SETTORE

- 1.1 Gruppi di clienti
- 1.2 Funzioni svolte per i clienti
- 1.3 Tecnologie alternative
- 1.4 Aree strategiche di affari

2. ANALISI DEL MACROAMBIENTE

- 2.1 Fattori demografici
- 2.2 Fattori socio-economici
- 2.3 Fattori tecnologici
- 2.4 Fattori legislativi

3. ANALISI DELLA DOMANDA

- 3.1 Consumo pro capite dei mobili ed articoli per la casa in Europa
- 3.2 Trend del settore in Italia 1989-1993
- 3.3 Distribuzione della spesa per arredamento dei vari cluster

- 3.4 Distribuzione della spesa per area geografica
- 3.5 Distribuzione della spesa per ampiezza della famiglia
- 3.6 Ciclo di vita delle funzioni d'uso
- 3.7 Comportamento di acquisto

4. ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO

- 4.1 Principali caratteristiche del settore
- 4.2 Assetto proprietario
- 4.3 Quote di mercato
- 4.4 Barriere all'entrata e all'uscita
- 4.5 Raggruppamenti strategici
- 4.6 Differenziazione e marketing-mix
- 4.7 Principali caratteristiche delle imprese produttrici
- 4.8 Rapporti industria-distribuzione

5. CONCLUSIONI

- 5.1 Analisi delle opportunità e delle minacce
- 5.2 Fattori critici di successo
- 5.3 Prospettive a medio termine
- 5.4 Conclusioni

INTRODUZIONE

INTRODUZIONE

Il presente rapporto ha come obiettivo l'analisi del settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa in Italia.

L'obiettivo è stato raggiunto articolando il lavoro nelle seguenti fasi:

- definizione del settore
- analisi del macroambiente
- analisi della domanda
- analisi del sistema competitivo

I principali risultati emersi dall'indagine comprendono:

- l'individuazione delle principali opportunità/minacce
- l'individuazione dei fattori critici di successo
- la valutazione delle prospettive del settore a breve e a medio termine

1. DEFINIZIONE DEL SETTORE

1. DEFINIZIONE DEL SETTORE

Il settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa comprende tutti gli operatori commerciali che mettono a disposizione del consumatore finale le seguenti linee di prodotti:

- mobili
 - zona notte e zona giorno
 - imbottiti
 - in legno per cucina
 - da giardino
- complementi di arredo
 - complementi di arredo propriamente detti
 - illuminazione
- articoli per la casa
 - tessile casa
 - tavola e cucina (casalinghi)

X

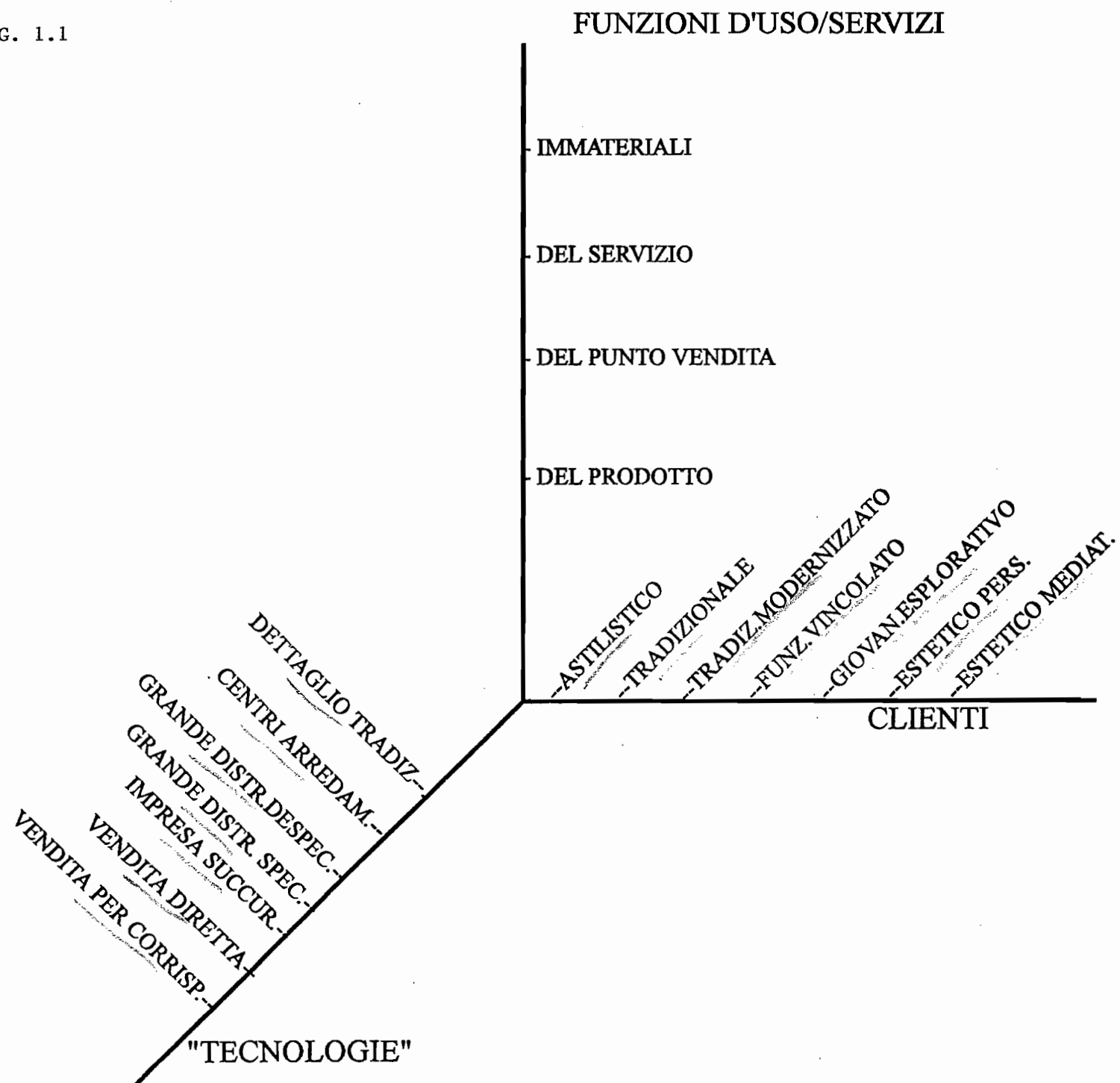
Coerentemente al modello di Abell, il settore è stato segmentato nelle tre dimensioni :

- gruppi di clienti, cioè chi deve essere servito
- funzioni svolte per i clienti, cioè che cosa desiderano i clienti stessi
- "tecnologie alternative", cioè come le esigenze dei clienti vengono soddisfatte

Applicato al settore, il modello ha prodotto il seguente risultato (vedi fig.1.1) :

- dal lato della domanda, sono stati individuati sette cluster con caratteristiche, funzioni d'uso e comportamenti di acquisto notevolmente diversi
- dal lato dell'offerta, sono state individuate sette formule commerciali attraverso le quali sono soddisfatte le esigenze dei clienti
- all'interno del settore sono state individuate 4 aree strategiche di affari caratterizzate da differenti funzioni d'uso, gruppi di clienti e tecnologie

FIG. 1.1



1.1 GRUPPI DI CLIENTI

Secondo un'indagine svolta da Eurisko per Assarredo presso un campione di 1000 casi, la popolazione italiana può essere segmentata, per "stili arredativi". La scelta di tale variabile deriva dalla constatazione che esistono diversi modi di affrontare il problema dell'arredamento della casa che dipendono da una serie di fattori quali:

- il livello sociale e di istruzione
- il livello di reddito
- il ciclo di vita della famiglia
- la dimensione e la struttura dell'abitazione
- il diverso modo di vivere e sentire la casa

Gli "stili arredativi" individuati sono 7:

- astilistico
- tradizionale
- funzionale vincolato
- tradizionale modernizzato
- giovanile esplorativo
- estetico personalizzato
- estetico mediatizzato

Di ogni singolo cluster sono state messe in risalto le principali caratteristiche in termini di numerosità, localizzazione, dimensioni dell'abitazione, professione prevalente, potere di acquisto, servizi richiesti, influenzatore principale e criteri guida nella decisione di acquisto.

1.1.1 CLUSTER : "ASTILISTICO"

Il cluster "astilistico" comprende circa il 14% del campione. E' costituito essenzialmente da casalinghe e pensionate residenti nel Sud, in piccoli centri, con livello di istruzione e di reddito molto bassi. La loro casa è di piccole dimensioni.

Per i componenti di questo cluster la casa è più un problema che una fonte di piacere o di espressività. L'attenzione è per la pulizia; l'arredamento non è fonte di interesse.

Gli articoli acquistati rispondono dunque a criteri di praticità ed economicità. La cifra stanziata è molto bassa e per la scelta ci si affida ai consigli di amici e parenti.

Pubblicità e suggerimenti forniti dai rivenditori sono guardati con una certa diffidenza. Lo sconto è la politica promozionale più gradita. Le formule commerciali più utilizzate sono il dettaglio tradizionale, la vendita diretta e per corrispondenza.

1.1.1 CLUSTER : "ASTILISTICO"

- **CONSISTENZA** : 14% del campione
- **LOCALIZZAZIONE** : Piccoli centri dell'Italia meridionale
- **DIMENSIONE ABITAZIONE** : Ridotte
- **PROFESSIONE PREVALENTE** : Casalinga, pensionata
- **POTERE DI ACQUISTO** : Limitato
- **SERVIZI RICHIESTI** : Sconti, pagamento rateale, trasporto e montaggio gratuito
- **INFLUENZATORE PRINCIPALE**: Amici e parenti
- **CRITERI DECISIONALI** : Economicità, praticità, robustezza, semplicità

1.1.2 CLUSTER : "TRADIZIONALE"

Il cluster "tradizionale" comprende circa l'11% del campione. E' costituito essenzialmente da casalinghe e pensionate residenti in tutta Italia (ad eccezione del Nord-est), soprattutto in piccoli centri. I componenti di questo cluster hanno mediamente un livello di istruzione basso ed un reddito medio; vivono in abitazioni di proprietà, piuttosto grandi, spesso unifamiliari, separate dalle altre.

Pulizia, ordine, cura dei fiori e piante sono gli aspetti principali per ciò che concerne la gestione della casa. L'interesse per l'arredamento/abbellimento non è molto intenso. La cura dei particolari è rivolta soprattutto a soprammobili e tende.

I criteri guida nella scelta degli articoli di arredamento sono soprattutto la ricerca della tradizione, praticità, robustezza, qualità sostanziale oltre che formale, mentre minore attenzione viene dedicata all'aspetto estetico, alla marca. Il cluster è distante da gadget tecnologici e dagli umori effimeri della moda. La cifra stanziata è notevole e per la scelta ci si affida ai consigli non solo di amici e parenti ma anche del rivenditore.

Il servizio più apprezzato da questo cluster è il trasporto e il montaggio gratuito. La formula commerciale più utilizzata è il dettaglio tradizionale insieme con la vendita diretta e per corrispondenza.

1.1.2 CLUSTER : "TRADIZIONALE"

- CONSISTENZA : 11% del campione
- LOCALIZZAZIONE : Centri medio-piccoli, in tutta l'Italia ad eccezione del Nord-est
- DIMENSIONE ABITAZIONE : Medio-grande
- PROFESSIONE PREVALENTE : Casalinga, pensionata
- POTERE DI ACQUISTO : Medio
- SERVIZI RICHIESTI : Trasporto e montaggio gratuito
- INFLUENZATORE PRINCIPALE: Amici, parenti, rivenditore
- CRITERI DECISIONALI : Tradizione, praticità, robustezza, qualità.

1.1.3 CLUSTER : "FUNZIONALE VINCOLATO"

Il cluster "funzionale vincolato" comprende circa il 17% del campione. E' costituito essenzialmente da casalinghe o donne con professioni esecutive, giovani, residenti in grandi centri, con un'istruzione media e un reddito basso. La loro abitazione è di dimensioni medio-piccole, in grandi condomini di periferia e solitamente in affitto.

Sono scontenti della casa reale: è una casa senza personalità, funzionale, poco accogliente. Lo stile moderno accentua l'impersonalità della casa. I membri di tale cluster vivono dunque il conflitto tra il desiderio di avere qualche possibilità espressiva e i limiti imposti dal reddito basso. La scelta cade quindi su prodotti economici adattabili e di piccole dimensioni. Particolare attenzione è volta alla possibilità di rinnovare senza ulteriori investimenti.

Nonostante acquistino poco, i membri di questo target sono molto informati, leggono riviste specializzate alla ricerca di soluzioni esteticamente valide ma allo stesso tempo alla loro portata. L'attenzione è rivolta alla moda recente e alla marca conosciuta.

Dilazioni, pagamenti rateizzati e omaggi sono le promozioni preferite. Le formule commerciali più utilizzate sono la grande distribuzione, il dettaglio tradizionale, le imprese a succursale e la vendita diretta.

1.1.3.CLUSTER : "FUNZIONALE VINCOLATO"

- **CONSISTENZA** : 17% del campione
- **LOCALIZZAZIONE** : Centri medio–grandi
- **DIMENSIONI ABITAZIONE** : Ridotte
- **PROFESSIONE PREVALENTE** : Casalinga e professione esecutiva
- **POTERE DI ACQUISTO** : Limitato
- **SERVIZI RICHIESTI** : Pagamenti rateali, dilazioni, omaggi
- **INFLUENZATORE PRINCIPALE** : Riviste specializzate, rivenditori
- **CRITERI DECISIONALI** : Funzionalità, qualità compatibile con il ridotto potere di acquisto

1.1.4 CLUSTER : "TRADIZIONALE MODERNIZZATO"

Il cluster "tradizionale modernizzato" comprende circa il 16% del campione. E' composto essenzialmente da casalinghe che abitano in centri medio-grandi, con età dai 45 ai 54 anni, istruzione e reddito medi. La loro casa è di dimensioni medio-grandi.

La casa deve essere ordinata, pulita, ma soprattutto gradevole e ben arredata. Si tende a rinnovare l'arredamento accostando mobili diversi; lo stile preferito è misto antico-moderno. Particolare attenzione è rivolta a mobili artigianali, materiali pregiati, rifiniture accurate. La donna decide in prima persona. Importante è la comunicazione pubblicitaria, le testate specializzate e gli inserti dei settimanali femminili.

I criteri guida nell'acquisto sono l'ineccepibilità sociale e formale, la ricerca della qualità, della "griffe", la cura dei particolari, l'attenzione alla linea e al design. La cifra stanziata per l'arredamento è notevole e per la scelta ci si affida alle riviste specializzate e a rivenditori qualificati.

I servizi più graditi, oltre alla consulenza di arredamento, sono il trasporto e il montaggio gratuito. Le formule commerciali più utilizzate sono il dettaglio tradizionale, i centri di arredamento, la grande distribuzione e le imprese a succursale.

1.1.4 CLUSTER : "TRADIZIONALE MODERNIZZATO"

- CONSISTENZA : 16% del campione
- LOCALIZZAZIONE : Centri medio-grandi
- DIMENSIONI ABITAZIONE : Notevole
- PROFESSIONE PREVALENTE : Casalinga
- POTERE DI ACQUISTO : Medio-alto
- SERVIZI RICHIESTI : Trasporto montaggio gratuito, consulenza
- INFLUENZATORE PRINCIPALE : Riviste specializzate, rivenditori
- CRITERI DECISIONALI : Tradizione, attenzione alla marca, qualità, *prezzo del prodotto, attenzione alla sicurezza e al design.*

1.1.5 CLUSTER : "GIOVANILE ESPLORATIVO"

Il cluster "giovanile esplorativo" comprende circa l'11% del campione. E' costituito essenzialmente da casalinghe, lavoratrici autonome o con professioni esecutive, residenti in piccoli centri del nord-ovest. Di età giovane, con un'istruzione medio-bassa e un reddito medio, i membri di tale cluster vivono in abitazioni di dimensioni medie.

La cura della casa, ordinata e pulita, è una esperienza ricercata ma non ancora padroneggiata: la vera vocazione è una maggiore espressività stilistica.

I criteri guida nell'acquisto sono la comodità, la funzionalità la bellezza, il design. Le riviste, seguite al di sopra della media, offrono idee, indirizzi, consigli e spunti per l'oggettistica. Utili sono considerati anche la pubblicità e i consigli dei rivenditori. Elevato è l'interesse per una scheda tecnica che accompagni il mobile. Il segnale di marca è abbastanza debole.

Le formule commerciali più utilizzate sono il dettaglio tradizionale, le imprese a succursale, la grande distribuzione e, in qualche caso, i centri di arredamento.

1.1.5 CLUSTER : "GIOVANILE ESPLORATIVO"

- **CONSISTENZA** : 11% del campione
- **LOCALIZZAZIONE** : Piccoli centri del Nord-ovest
- **DIMENSIONE ABITAZIONE** : Media
- **PROFESSIONE PREVALENTE** : Casalinga, lavoratrice autonoma o esecutiva
- **POTERE DI ACQUISTO** : Medio
- **SERVIZI RICHIESTI** : consulenza, progettazione gratuita
- **INFLUENZATORE PRINCIPALE** : Pubblicità, promozioni, riviste specializzate, rivenditori
- **CRITERI DECISIONALI** : Funzionalità, design, modernità, qualità

1.1.6 CLUSTER : "ESTETICO MEDIATIZZATO"

Il cluster "estetico mediatizzato" comprende circa il 14% del campione. E' costituito essenzialmente da donne, residenti principalmente nel nord-est, in centri medi, con un'età compresa tra i 35 e i 54 anni, un'istruzione e reddito elevati e una professione di alto livello (imprenditrici, professioniste, lavoratrici autonome, impiegate). L'abitazione in cui vivono è di notevoli dimensioni ed è vista come qualcosa da mostrare. Lo stile prevalente è antico misto con un'abbondanza di soprammobili.

Per i membri di questo cluster l'arredamento è sia una passione che un investimento. La linea ed il design sopravanzano le valenze funzionali e pratiche; di conseguenza, le scelte ricadono su articoli alla moda, al alto contenuto di design e di alto valore economico e sociale.

La disponibilità verso tutti i mezzi di informazione risulta elevata (dalla visita personale ai negozi alla pubblicità ed ai cataloghi). La buona capacità di spesa consente loro di non badare troppo alle promozioni.

Le formule commerciali più utilizzate sono i centri di arredamento e le imprese a succursali. Superiore alla media il ricorso ad architetti ed arredatori.

1.1.6 CLUSTER : "ESTETICO MEDIATIZZATO"

- CONSISTENZA : 14% del campione
- LOCALIZZAZIONE : Centri medi del nord-est
- DIMENSIONE ABITAZIONE : Notevole
- PROFESSIONE PREVALENTE : Impiegata, professionista, lavoratrice autonoma
- POTERE DI ACQUISTO : Notevole
- SERVIZI RICHIESTI : Consulenza, professionalità del rivenditore
- INFLUENZATORE PRINCIPALE : ^{Arredatori}Arredatore, riviste specializzate
- CRITERI DECISIONALI : Design, moda, estetica, ricerca del lusso

1.1.7 CLUSTER : "ESTETICO PERSONALIZZATO"

Il cluster "estetico personalizzato" comprende il 17% circa del campione. E' costituito essenzialmente da donne occupate (professioniste, insegnanti, impiegate, dirigenti), residenti in grandi centri del nord-ovest con reddito e istruzione molto elevati. La loro abitazione è di notevoli dimensioni.

La casa è fonte di gratificazione, espressività, libertà, abbellimento, cura dei particolari, ma anche intimità e relax. Personalità e buon gusto, equilibrio e razionalità, determinano una armonia complessiva ed una notevole pulizia stilistica.

Per l'arredamento vengono predilette le proposte moderne-classiche, essenziali, raffinate. Molta attenzione viene rivolta a quadri e tappeti nonché ai complementi di arredo. La scelta viene effettuata in virtù della consulenza fornita da dettaglianti e dalle riviste specializzate qualificate. L'interesse per le promozioni è scarso.

Le formule commerciali più utilizzate sono i centri di arredamento ed il dettaglio tradizionale.

1.1.7 CLUSTER : "ESTETICO PERSONALIZZATO"

- **CONSISTENZA** : 17% del campione
- **LOCALIZZAZIONE** : Grandi centri del Nord-ovest
- **DIMENSIONE ABITAZIONE** : Notevole
- **PROFESSIONE PREVALENTE** : Professionista, dirigente, insegnante, impiegata
- **POTERE DI ACQUISTO** : Notevole
- **SERVIZI RICHIESTI** : Consulenza e professionalità del rivenditore
- **INFLUENZATORE PRINCIPALE** : Arredatore, riviste specializzate
- **CRITERI DECISIONALI** : Estetica, raffinatezza, cura dei particolari

1.2 FUNZIONI D'USO/SERVIZI

Le funzioni d'uso/servizi possono essere classificate in base alle caratteristiche:

λ - intrinseche del prodotto :

- economicità
- praticità
- comodità d'uso
- funzionalità
- durabilità
- qualità

χ - del punto vendita :

- ampiezza/profondità dell'assortimento
- orario di apertura
- facilità di accesso
- dimensione
- ambientazione

- del servizio

- consulenza/informazione
- modalità di pagamento
- consegna
- montaggio
- ritiro dell'usato
- rapidità della consegna

- "immateriale" :

- design
- raffinatezza
- innovazione
- autorealizzazione
- moda.

1.3 "TECNOLOGIE ALTERNATIVE"

Il settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa presenta una notevole varietà di "tecnologie", intese come modalità alternative attraverso le quali sono soddisfatte le esigenze dei clienti. Le principali formule commerciali al dettaglio risultano essere :

- Dettaglio tradizionale
- Centri di arredamento
- Grande distribuzione despecializzata
- Grande distribuzione specializzata e multispecializzata
- Imprese a succursale
- Vendita diretta
- Vendita per corrispondenza (VPC)

Di ciascuna formula commerciale sono state messe in risalto le principali caratteristiche in termini di ubicazione, dimensione, target servito, assortimento, rapporto qualità/prezzo, pubblicità/promozione, personale di vendita, servizi offerti, immagine percepita dal consumatore e vantaggio competitivo perseguito.

1.3.1 FORMULA : "DETTAGLIO TRADIZIONALE"

- UBICAZIONE : Urbana
- DIMENSIONE : Medio–piccola
- TARGET SERVITO : Tutti
- ASSORTIMENTO : Ampio, poco profondo e non focalizzato sui gusti della clientela
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio–basso
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Di scarso rilievo
- PERSONALE DI VENDITA : Disponibile e cortese ma poco qualificato
- SERVIZI OFFERTI : Trasporto e montaggio gratuito, pagamento rateale, consulenza all'acquisto
- IMMAGINE PERCEPITA : Bassa
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Prezzo, servizi complementari

1.3.1 FORMULA : "DETTAGLIO TRADIZIONALE"

- UBICAZIONE : Urbana
- DIMENSIONE : Medio–piccola
- TARGET SERVITO : Tutti
- ASSORTIMENTO : Ampio, poco profondo e non focalizzato sui gusti della clientela
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio–basso
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : di scarso rilievo
- PERSONALE DI VENDITA : disponibile e cortese ma poco qualificato
- SERVIZI OFFERTI : Trasporto e montaggio gratuito, pagamento rateale, consulenza all'acquisto
- IMMAGINE PERCEPITA : Bassa
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Prezzo, servizi complementari

1.3.2 FORMULA : "CENTRI DI ARREDAMENTO"

I centri di arredamento soddisfano circa il 22% della domanda. Operano con punti vendita di dimensioni medio-piccole, localizzati nei centri urbani. Offrono un assortimento poco ampio ma di marca e prestigio. Forniscono un servizio molto qualificato (consulenze di progettazione, servizi finanziari, servizi complementari alla vendita) che, costituisce, insieme alla qualità dell'assortimento, la principale fonte del vantaggio competitivo di questa formula commerciale.

I cluster di riferimento sono essenzialmente: estetico personalizzato, estetico mediatizzato, giovanile esplorativo e tradizionale modernizzato.

All'interno di questa tipologia rientrano le cosiddette " boutique " , ossia punti di vendita gestiti da architetti o arredatori, i quali integrano l'attività di arredatore con quella di fornitura dell'arredo per soddisfare le esigenze di quei consumatori che richiedono un prodotto/servizio esclusivo.

1.3.2 FORMULA : "CENTRI DI ARREDAMENTO"

- UBICAZIONE : Centro-città
- DIMENSIONE : Medio-piccole
- TARGET SERVITO : Estetico mediatizzato, personalizzato, tradizionale modernizzato e giovanile esplorativo
- ASSORTIMENTO : Limitato ma di grande prestigio e di marca
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Selettiva
- PERSONALE DI VENDITA : Estremamente qualificato
- SERVIZI OFFERTI : Consulenza di progettazione, servizi finanziari
- IMMAGINE PERCEPITA : Elevata
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Immagine, esclusività dell'assortimento e del servizio

1.3.3 FORMULA : "GRANDE DISTRIBUZIONE DESPECIALIZZATA "

La grande distribuzione despecializzata soddisfa circa il 2% della domanda. Opera con punti vendita localizzati nei principali centri urbani, di dimensioni medio-grandi di cui, tuttavia, solo una minima parte è dedicata alla vendita per l'arredo. Offre, a libero servizio, un assortimento poco ampio e profondo con una forte coerenza dello stile.

Sopperisce all'assenza di servizi di progettazione e di consulenza di arredamento sfruttando un'immagine elevata costruita con notevoli investimenti pubblicitari.

I cluster di riferimento sono principalmente: estetico mediatizzato, tradizionale modernizzato, giovanile esplorativo e funzionale vincolato. Basa il proprio vantaggio competitivo sull'immagine e su alcuni servizi (prossimità, credito al consumo, qualità dell'assortimento).

1.3.3 FORMULA : "GRANDE DISTRIBUZIONE DESPECIALIZZATA"

- UBICAZIONE : Centro-città
- DIMENSIONE : Medio-piccole (superficie destinata all'arredo)
- TARGET SERVITO : Funzionale vincolato, tradizionale modernizzato, giovanile esplorativo e estetico mediatizzato
- ASSORTIMENTO : Poco ampio e profondo
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Notevole
- PERSONALE DI VENDITA : Scarso
- SERVIZI OFFERTI : Prossimità, credito al consumo
- IMMAGINE PERCEPITA : Medio-alta
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Immagine, servizi offerti e qualità dell'assortimento

1.3.4 FORMULA : "G. D. SPECIALIZZATA/MULTISPECIALIZZATA"

La grande distribuzione specializzata/multispecializzata soddisfa circa il 15% della domanda. Opera con punti vendita di ampie dimensioni, localizzati in periferia o al di fuori dei centri urbani. Offre, a libero servizio, un assortimento molto ampio e profondo, di qualità medio-bassa, a prezzi convenienti.

Ricorre di frequente alla pubblicità e a politiche promozionali per aumentare il raggio di influenza dei singoli punti vendita. I cluster di riferimento sono essenzialmente: funzionale vincolato, tradizionale modernizzato e giovanile esplorativo.

Basa il proprio vantaggio competitivo sull'ampiezza e profondità dell'assortimento, sul buon rapporto qualità/prezzo e sui servizi integrativi (facilità di accesso, parcheggio, orari di apertura, tempi di consegna).

1.3.4 FORMULA : "G. D. SPECIALIZZATA/MULTISPECIALIZZATA"

- UBICAZIONE : Periferica o extraurbana
- DIMENSIONE : Notevole
- TARGET SERVITO : funzionale vincolato, giovane esplorativo e tradizionale modernizzato
- ASSORTIMENTO : Ampio e profondo
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio–alto
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Notevoli investimenti
- PERSONALE DI VENDITA : Assente
- SERVIZI OFFERTI : Facilità di accesso e di parcheggio, orari di apertura, rapidità di consegna
- IMMAGINE PERCEPITA : Medio–bassa
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Rapporto qualità/prezzo, ampiezza e profondità dell'assortimento e servizi

1.3.5 FORMULA : "IMPRESE A SUCCURSALE"

Le imprese a succursale soddisfano circa il 4% della domanda. Operano con catene di negozi di dimensioni medio-piccole, ubicati nei centri urbani o nei centri commerciali. I punti vendita sono caratterizzati da un marchio, una definizione architettonica e un livello di servizio, proposti identicamente nei singoli punti vendita. Offrono un assortimento poco ampio ma profondo e di qualità, a prezzi elevati.

Effettuano notevoli investimenti pubblicitari volti al consolidamento dell'immagine aziendale. I cluster di riferimento sono principalmente: giovanile esplorativo, funzionale vincolato, tradizionale modernizzato ed estetico mediatizzato.

Basano il proprio vantaggio competitivo sull'immagine e sulla qualità dell'assortimento.

1.3.5 FORMULA : " IMPRESA A SUCCURSALE "

- UBICAZIONE : Centro–città, all'interno dei centri commerciali
- DIMENSIONE : Medio–piccola
- TARGET SERVITO : Funzionale vincolato, giovanile esplorativo, tradizionale modernizzato, estetico mediatizzato
- ASSORTIMENTO: Limitato ma di qualità elevata
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Notevole
- PERSONALE DI VENDITA : Limitato e poco qualificato
- SERVIZI OFFERTI : Prossimità, modalità di pagamento
- IMMAGINE PERCEPITA : Elevata
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Immagine, qualità dell'assortimento

1.3.6 FORMULA : "VENDITA DIRETTA"

La vendita diretta, quasi esclusivamente limitata ai mobili, soddisfa circa il 6,9% della domanda. All'interno di questo canale la parte preponderante è costituita dalle imprese artigiane e di piccole dimensioni mentre una quota minima è attribuibile a grandi imprese con propri punti vendita.

L'offerta varia in relazione alla dimensione della superficie espositiva ed alle esigenze del target servito. In generale, l'assortimento tende ad essere poco ampio e profondo, dal buon rapporto qualità /prezzo.

Il vantaggio competitivo si basa sul rapporto qualità /prezzo e su alcuni servizi collaterali quali il trasporto ed il montaggio.

1.3.6 FORMULA : "VENDITA DIRETTA"

- UBICAZIONE : Periferica, extraurbana
- DIMENSIONE : Medio–grandi
- TARGET SERVITO : Astilistico, funzionale vincolato
- ASSORTIMENTO : poco ampio ma profondo
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Elevato
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Assente
- PERSONALE DI VENDITA : Presente ma poco qualificato
- SERVIZI OFFERTI : Trasporto, montaggio
- IMMAGINE PERCEPITA : Medio–bassa
- VANTAGGIO COMPETITIVO : Rapporto qualità/prezzo

1.3.7 FORMULA : "VENDITA PER CORRISPONDENZA "

La vendita per corrispondenza soddisfa una quota marginale della domanda (circa lo 0,1%).

L'offerta , caratterizzata da un assortimento poco ampio e profondo, è posta in essere attraverso cataloghi.

I cluster di riferimento sono principalmente: astilistico e tradizionale.

Il vantaggio competitivo si basa sulla possibilità di programmare comodamente l'acquisto da casa, sulla garanzia "soddisfatti o rimborsati", sui prezzi bloccati per il periodo stabilito dal catalogo.

1.3.7 FORMULA : "VENDITA PER CORRISPONDENZA"

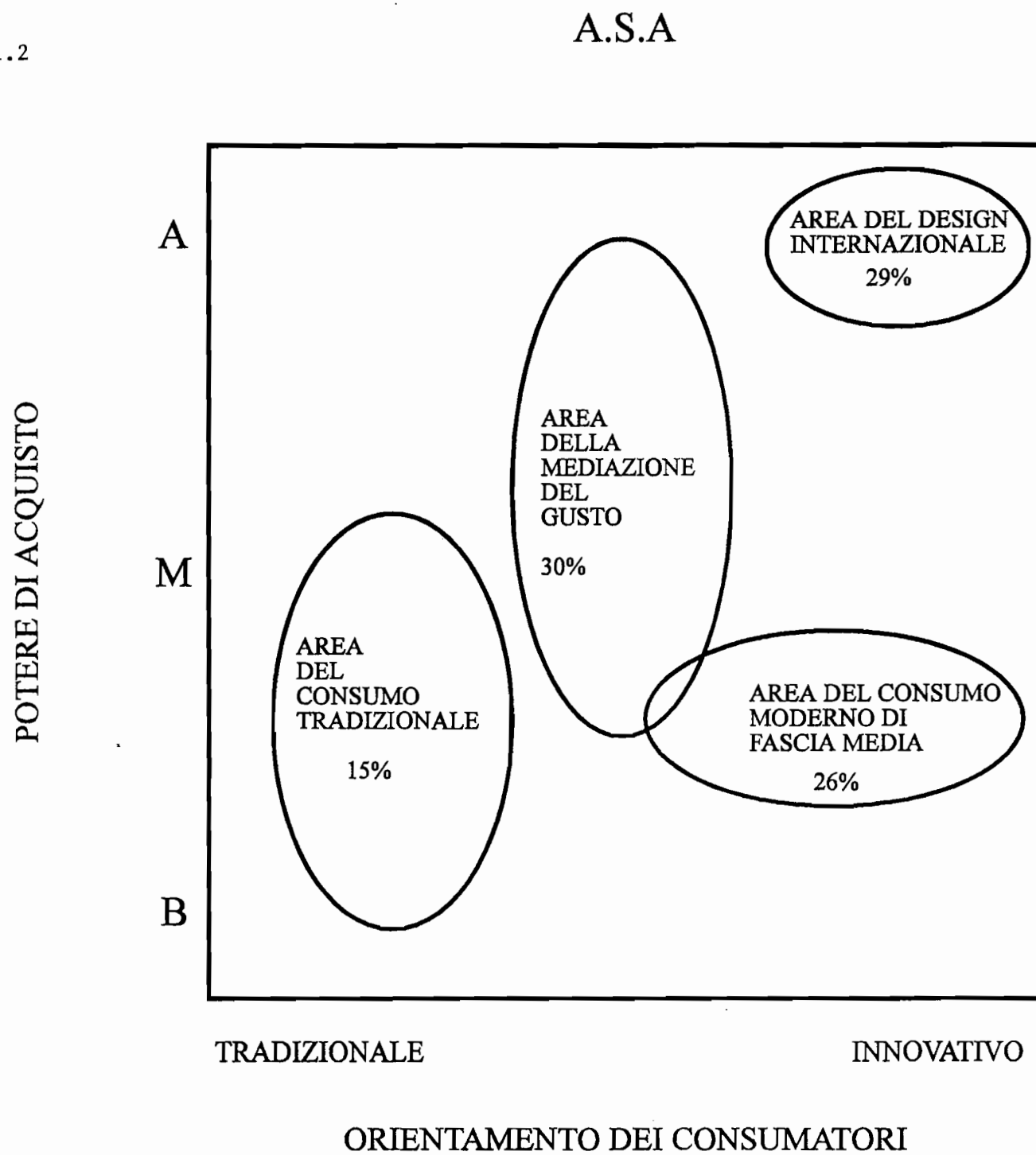
- UBICAZIONE : "a domicilio"
- TARGET SERVITO : Astilistico, tradizionale
- ASSORTIMENTO : poco ampio e profondo
- RAPPORTO QUALITA'/PREZZO : Medio
- PUBBLICITA'/PROMOZIONE VENDITE : Elevata
- PERSONALE DI VENDITA : assente
- SERVIZI OFFERTI : garanzia (soddisfatti o rimborsati), trasporto
- IMMAGINE PERCEPITA : Bassa
- VANTAGGIO COMPETITIVO : stabilità dei prezzi, possibilità di programmare gli acquisti da casa

1.4 AREE STRATEGICHE DI AFFARI

All'interno del settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa possono essere identificate quattro aree di affari (vedi fig.1.2), caratterizzate da specifiche funzioni d'uso, target servito e formula commerciale utilizzata in prevalenza:

- "consumo tradizionale"
- "design internazionale"
- "mediazione del gusto"
- "consumo moderno di fascia media"

FIG. 1.2



1.4.1 A.S.A. : "CONSUMO TRADIZIONALE"

L'attenzione dei componenti di questa ASA è volta tutta alla qualità ed alla robustezza dei prodotti, anche se la possibilità di investire in questa tipologia di spesa è medio-bassa.

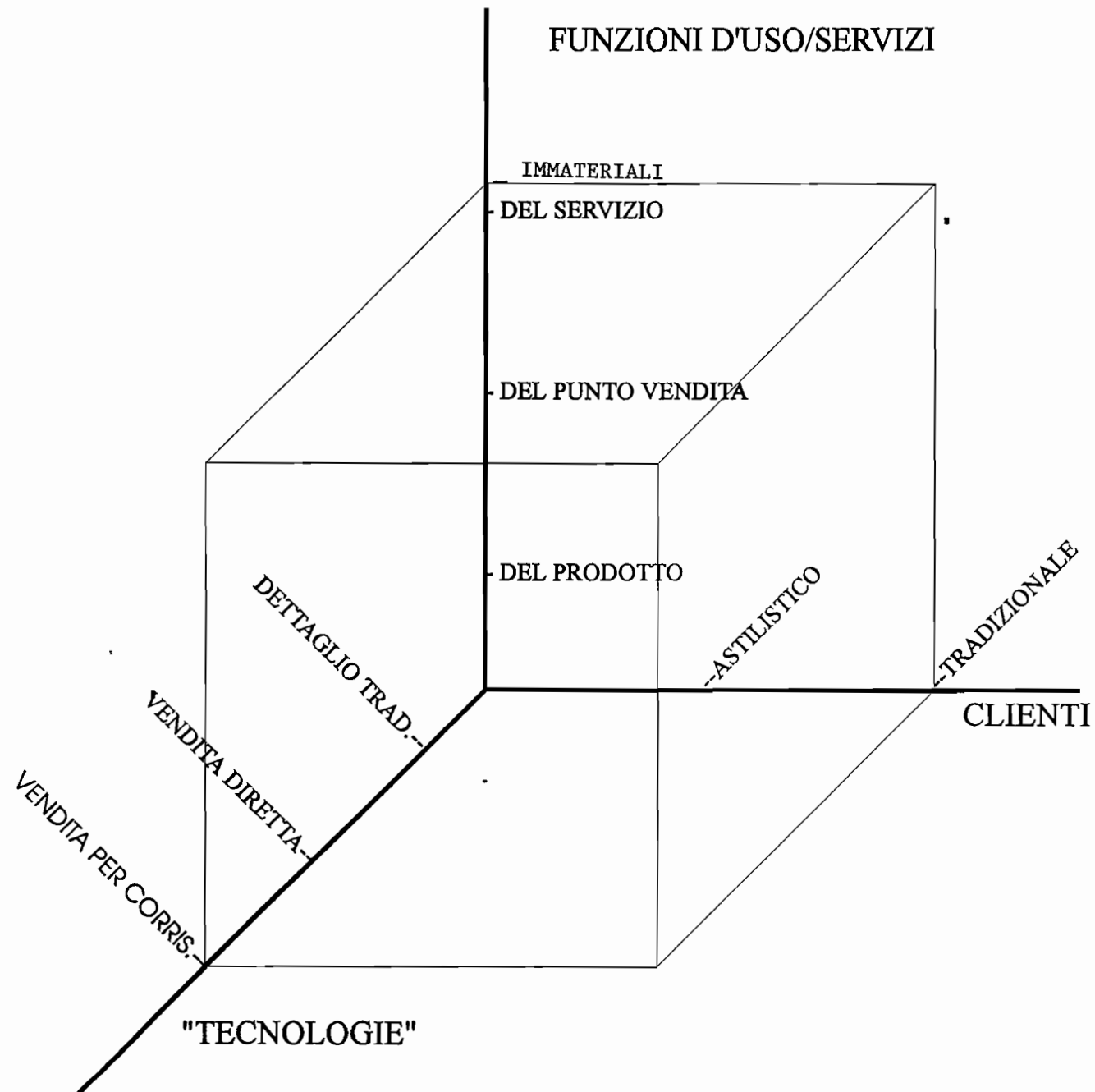
Lo stile tradizionale è l'unica alternativa che prendono in considerazione sia per motivi psicologici che per motivi culturali.

Il gruppo vale il 15% del mercato, ma all'interno di esso è utile evidenziare come il cluster astilistico rappresenti solo il 4%, mentre quello tradizionale l'11%. La previsione è che questo 4% vada via via diminuendo al migliorare delle condizioni economico-sociali del paese.

1.4.1. A.S.A. : "CONSUMO TRADIZIONALE"

- TARGET: Tradizionale e Astilistico
- FUNZIONI D'USO/SERVIZI:
 - Relative al prodotto : qualità, robustezza, rifinitura
 - Relative al punto vendita : ampiezza e profondità dell'assortimento
 - Relative al servizio : trasporto e montaggio gratuito, modalità di pagamento
 - "immateriali" : rassicurazione, senso di appartenenza
- FORMULA COMMERCIALE : dettaglio tradizionale, vendita diretta e per corrispondenza.

A.S.A. DEL CONSUMO TRADIZIONALE



1.4.2. A.S.A : "DESIGN INTERNAZIONALE"

La "nicchia" di consumatori facente parte di questa ASA è di estremo interesse e rilevanza non solo per il mercato italiano ma anche per quello internazionale. Costituisce un modello di riferimento stilistico-culturale per il mondo intero, in quanto i componenti di questo cluster diffondono il loro gusto pionieristico volto alla continua ricerca dell'originalità e dell'innovazione.

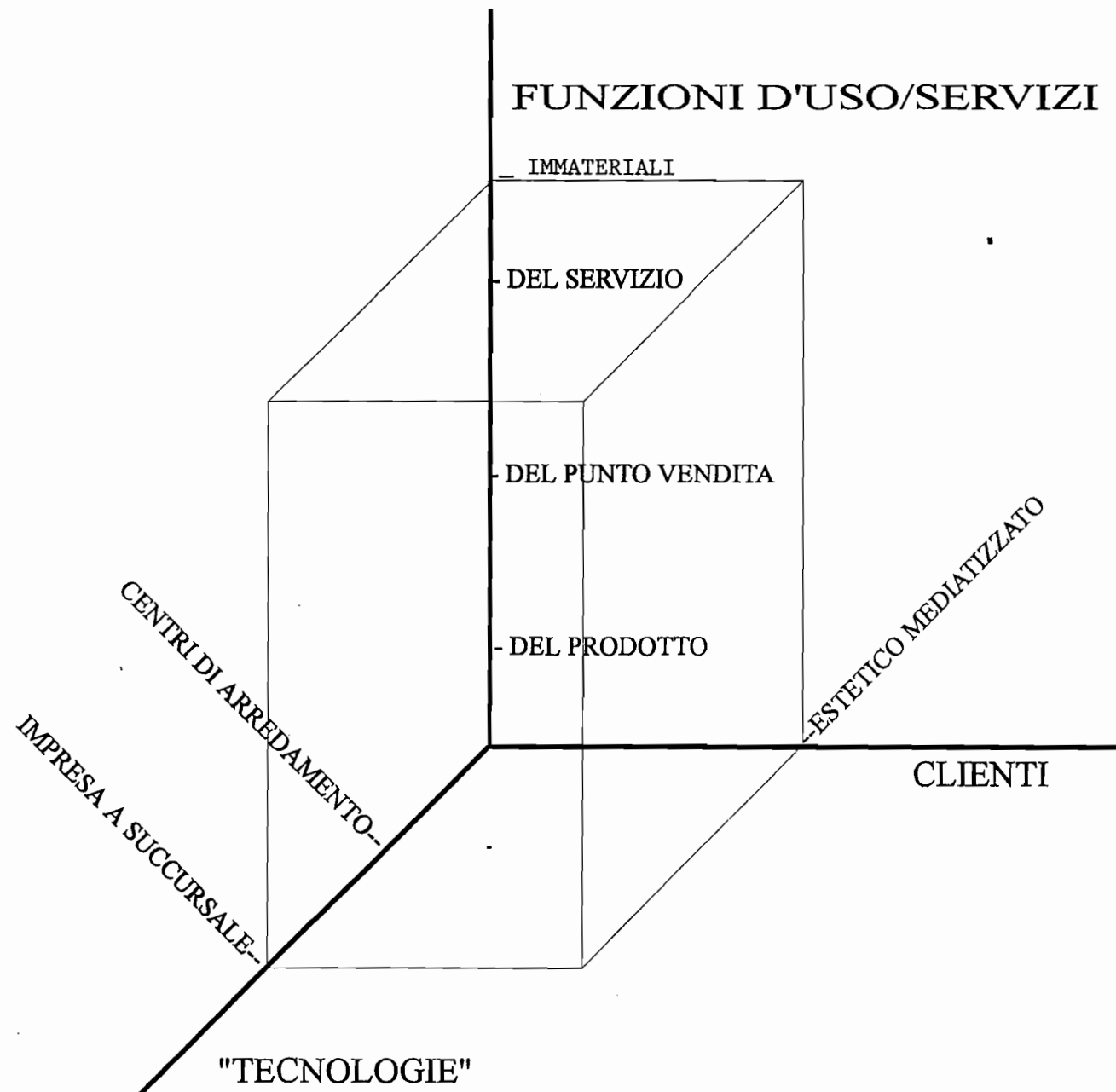
Rappresentano una sfida per le imprese italiane poichè l'allargarsi dei mercati d'interesse le porta a dover necessariamente competere a livello globale.

La sfida è resa ancora più interessante dal fatto che da sola questa nicchia presidia il 29% del valore del mercato.

1.4.2. A.S.A. : "DESIGN INTERNAZIONALE"

- TARGET: estetico mediatizzato
- FUNZIONI D'USO/SERVIZI:
 - Relative al prodotto : qualità, rifinitura
 - Relative al punto vendita : immagine, ambientazione spazi, coerenza dell'assortimento.
 - Relative al servizio : consulenza di arredamento, progettazione, cortesia, disponibilità
 - "immateriali" : design, raffinatezza, innovazione
- FORMULA COMMERCIALE: Centri di arredamento (boutique) ed imprese a succursali.

A.S.A. DEL DESIGN INTERNAZIONALE



1.4.3. A.S.A. : "MEDIAZIONE DEL GUSTO"

Aspetto predominante di questa ASA è proprio la propensione ad accettare mediazioni tra la tradizione e la novità sia in termini funzionali che stilistici.

E' importante che vi sia un costante rapporto cliente-distributore : la personalità e il bisogno di sentirsi unici si affermano prepotentemente al di là della scelta stilistica.

Sono ben radicati nei propri usi e nelle proprie abitudini, ma sensibili alle oscillazioni della moda.

Il valore di questa ASA è di circa il 30% del mercato e la tendenza è verso l'espansione.

1.4.3. A.S.A. : "MEDIAZIONE DEL GUSTO"

- TARGET: estetico personalizzato e tradizionale modernizzato

- FUNZIONI D'USO/SERVIZI:
 - Relative al prodotto : funzionalità, comodità, rifiniture, qualità

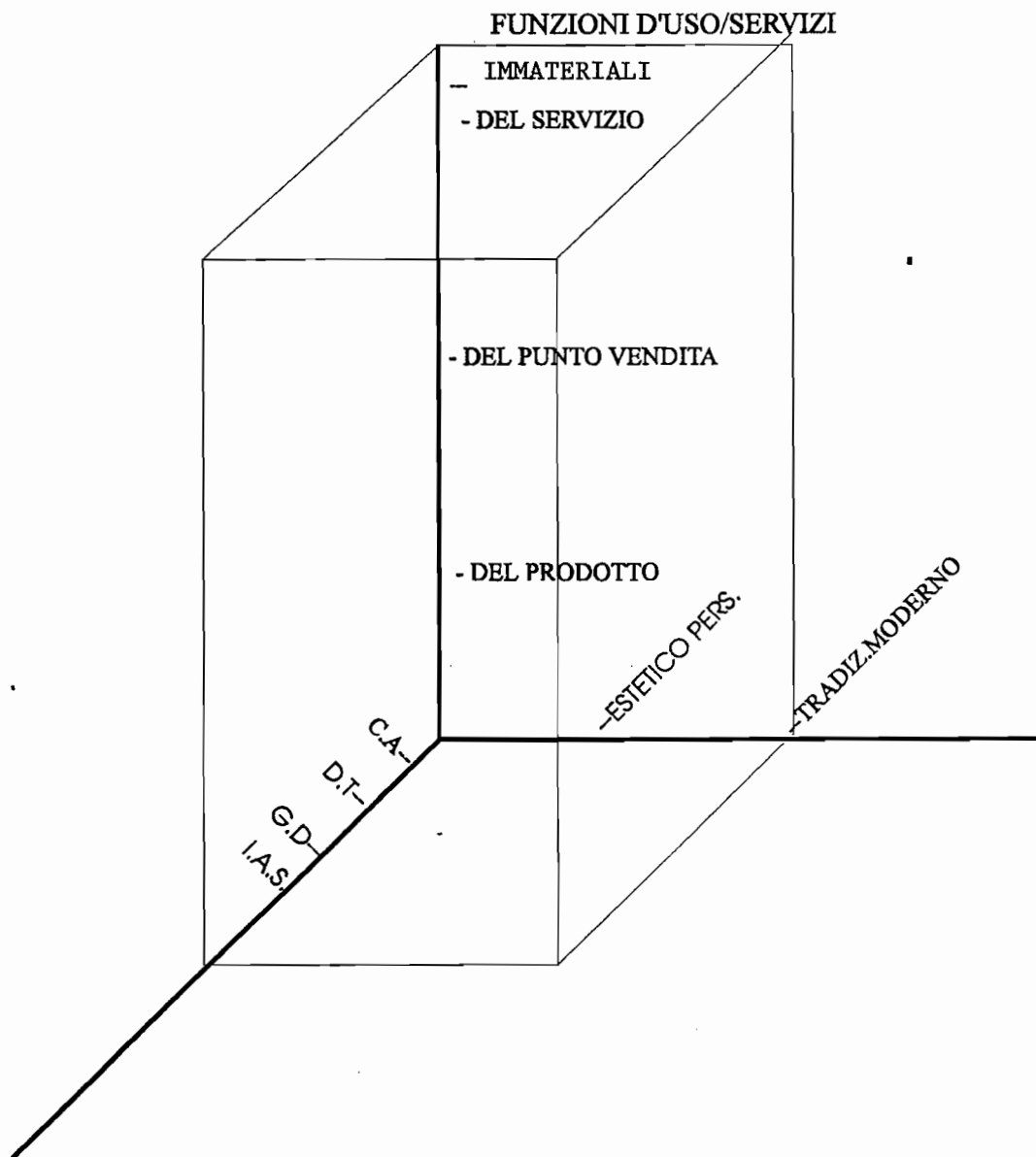
 - Relative al punto vendita : assortimento, ambientazione spazi

 - Relative al servizio : consulenza di arredamento, progettazione, modalità di pagamento

 - "immateriali" : design, moda

- FORMULA COMMERCIALE: Centri di arredamento, dettaglio tradizionale, grande distribuzione e imprese a succursale

A.S.A. MEDIAZIONE DEL GUSTO



1.4.4. A.S.A.: "CONSUMO MODERNO DI FASCIA MEDIA"

I consumatori che si collocano in questa ASA esprimono una forte volontà di liberarsi dalle forme tradizionali di espressione del gusto a vantaggio della ricerca di personalizzazione, anche se, sono fortemente condizionati da esigenze di funzionalità ed economicità del prodotto.

Una risposta giusta alle esigenze di questo gruppo viene dato da IKEA che riesce a coniugare al meglio le suddette esigenze con bisogni di tipo immateriale quali il design e l'innovazione.

Questa ASA rappresenta attualmente il 26% del mercato.

1.4.4. A.S.A. : "CONSUMO MODERNO DI FASCIA MEDIA

- TARGET: Funzionale vincolato, giovanile esplorativo

- FUNZIONI D'USO/SERVIZI:
 - Relative al prodotto : economicità, funzionalità, fungibilità

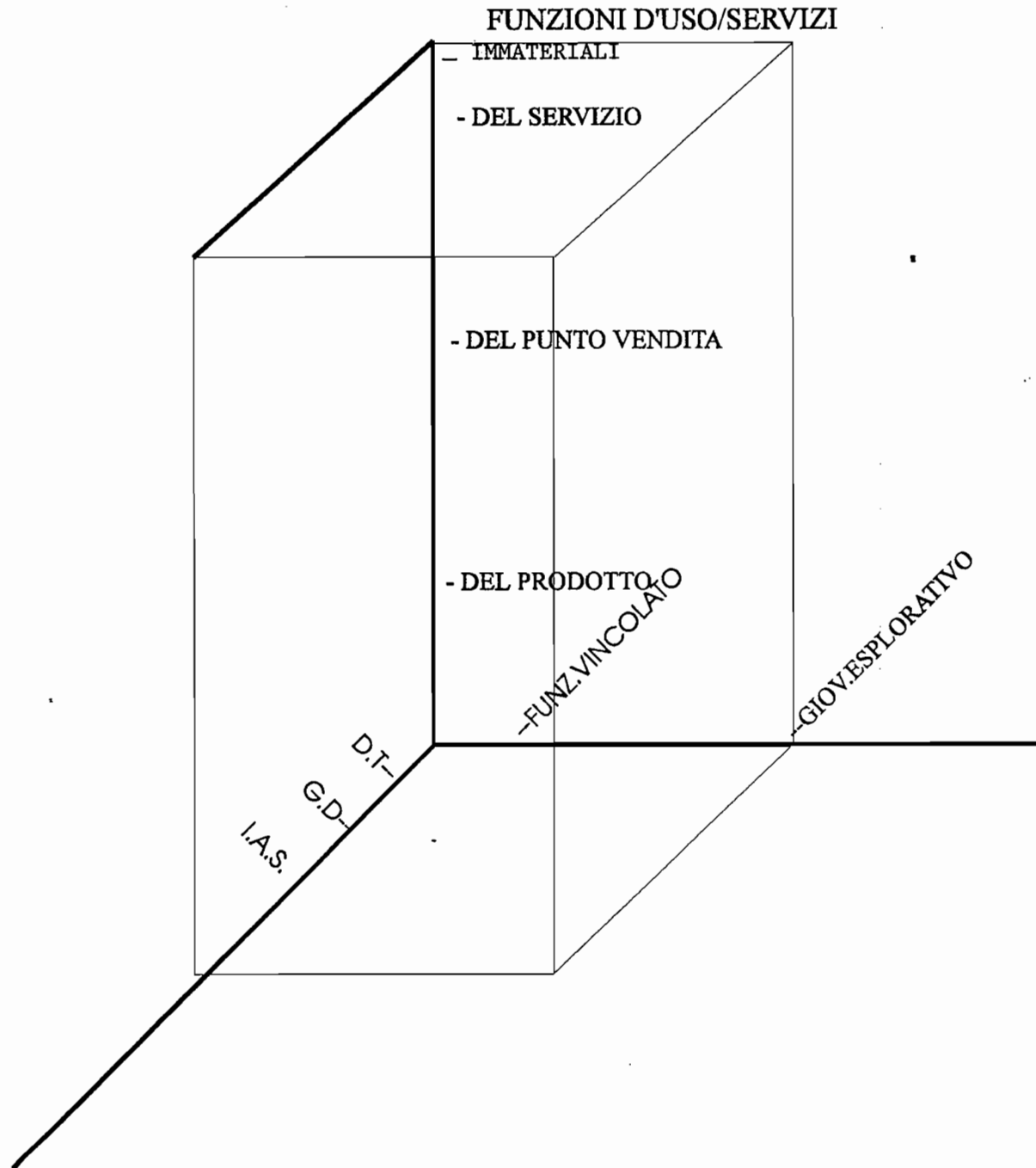
 - Relative al punto vendita : ampiezza e profondità dell'assortimento, dimensione, orario di apertura

 - Relative al servizio : Consulenza di arredamento, progettazione, modalità di pagamento, parcheggio

 - "immateriali" : moda, attenzione alla marca

- FORMULA COMMERCIALE: Grande distribuzione, dettaglio tradizionale e imprese a succursale

A.S.A. CONSUMO MODERNO DI FASCIA MEDIA



2.ANALISI DEL MACROAMBIENTE

2. ANALISI DEL MACROAMBIENTE

L'andamento del settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa è legato, nel lungo periodo, all'evoluzione dei seguenti fattori :

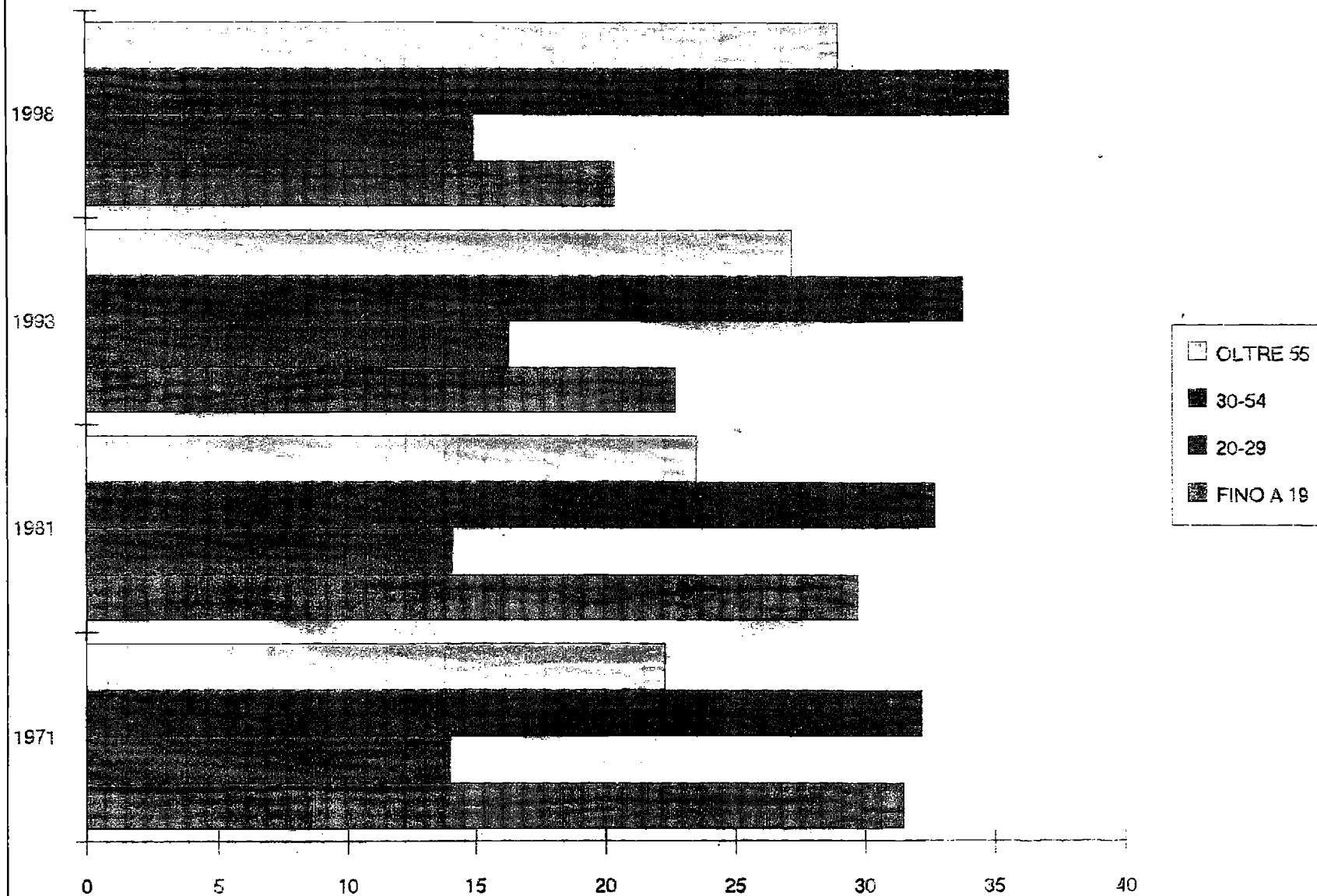
- demografici
- socio-economici
- legislativi
- tecnologici

2.1 FATTORI DEMOGRAFICI

I principali mutamenti demografici che hanno interessato la popolazione italiana negli ultimi decenni risultano essere i seguenti:

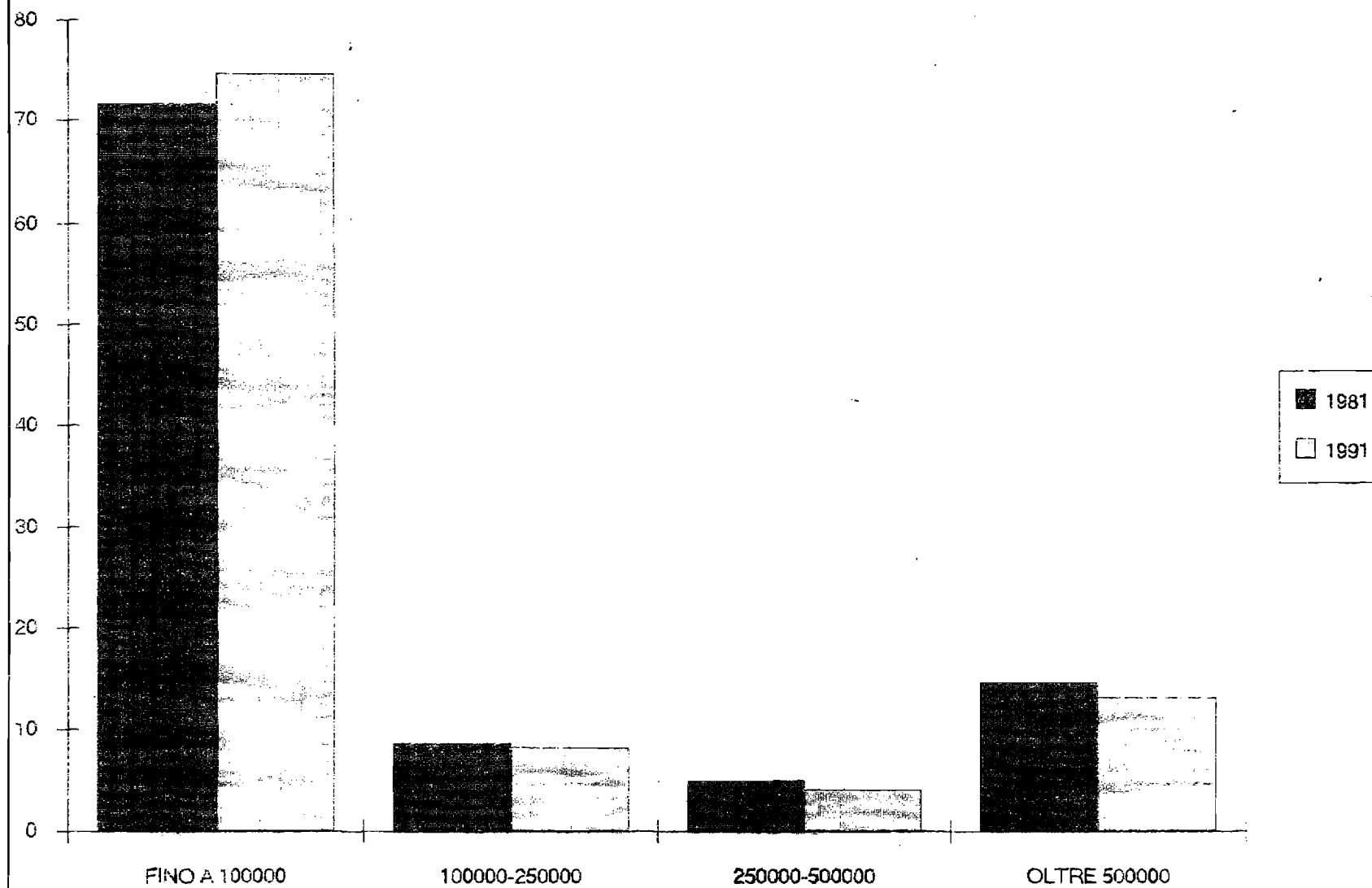
- trend costante della popolazione
- il processo di invecchiamento della popolazione attribuibile sia al calo delle nascite sia all'allungamento della vita media; questo fenomeno dovrebbe accentuarsi nei prossimi anni (tav.2.1)
- un marcato trasferimento della popolazione dai grandi ai piccoli e medi centri, nei quali la qualità della vita viene ritenuta superiore (tav.2.2)
- una riduzione del numero dei matrimoni negli ultimi dieci anni (0,28% medio annuo)
- un incremento dei nuclei familiari composti da una sola persona .

TAV. 2.1 COMPOSIZIONE DELLA POPOLAZIONE PER CLASSI DI ETÀ'



FONTE : ISTAT

**TAV. 2.2 - PERCENTUALE DEGLI ABITANTI NEI COMUNI DISTINTI PER
AMPIEZZA DEMOGRAFICA**



FONTE : ISTAT

2.2 FATTORI SOCIO-ECONOMICI

Nei primi anni '90 si è verificata una lieve riduzione del reddito disponibile del consumatore a causa di :

- una fiscalità elevata e crescente volta a contenere il deficit pubblico
- una crescita dei salari inferiore all'inflazione.

Dalla situazione di crisi sono scaturite forti tensioni al cambiamento. Secondo la recente indagine del Censis sulle famiglie italiane i valori di riferimento cui i gruppi sociali oggi si ispirano privilegiano la dimensione umana del vivere, il rispetto per l'ambiente, il rifiuto della sofisticazione, l'introspezione rispetto all'ostentazione caratteristica degli anni '80.

In questo contesto anche l'approccio al consumo di beni per la casa cambia:

- si privilegiano beni volti al miglioramento della qualità della vita
- si prediligono materiali naturali
- si è molto attenti alla qualità di ciò che si acquista
- si è più informati sia sui produttori che sui distributori
- si è volti alla personalizzazione di ciò che si acquista.

Nel periodo 1981–1991 la percentuale di famiglie proprietarie dell'abitazione è passata dal 61,9% al 74,7% , mentre si è ridotta del 4% annuo il numero delle famiglie in affitto ed in subaffitto (dal 38,1 al 25,3%).

Nello stesso arco temporale l'indice di affollamento misurato in termini di numero di persone per stanza, si è notevolmente ridotto dallo 0,84% nel 1980 allo 0,72% nel 1991.

2.3 FATTORI TECNOLOGICI

Anche questo settore, soprattutto per il mobile, è stato profondamente segnato dall'avvento di sistemi informatici avanzati quali i sistemi CAD e CAM.

Il produttore può – grazie al CAD CAM– realizzare prodotti sempre più personalizzati con notevoli risparmi di costi e tempi.

Il distributore, a sua volta, utilizza sempre di più pacchetti applicativi, forniti dalle imprese produttrici, che consentono di progettare in brevissimo tempo ambienti completi. Il cliente ha così davanti a sé, prima di acquistare, la stampa del disegno di come effettivamente sarà realizzato l'ambiente a casa propria.

Questi sistemi consentono di minimizzare anche il margine di errore di spedizione della merce, con maggiore sicurezza del cliente di avere subito il prodotto completo e perfettamente funzionante.

2.4 FATTORI LEGISLATIVI

Dall'evoluzione delle autorizzazioni amministrative rilasciate nel settore del mobile e dell'arredo per la casa (Fonte ISTAT) si evince che non vi sono eccessive difficoltà nell'aprire un punto vendita.

Dal 1960 al 1989 sono stati aperti oltre 20000 punti vendita di cui una proporzione maggiore nel sud.

Le difficoltà maggiori potrebbero venire, per l'Italia, dalla definizione delle normative tecniche comunitarie per il settore. Sino ad aprile 1993 erano state approvate solo le normative relative ai letti a castello. La commissione tecnica del comitato europeo che si occupa delle norme per i mobili sta concludendo la determinazione, che sarà terminata solo nel 1994, di tutti gli standard di sicurezza e qualità di questi prodotti.

Il problema della qualità diventa quindi una necessità, anche perchè la certificazione in Italia è ancora agli inizi.

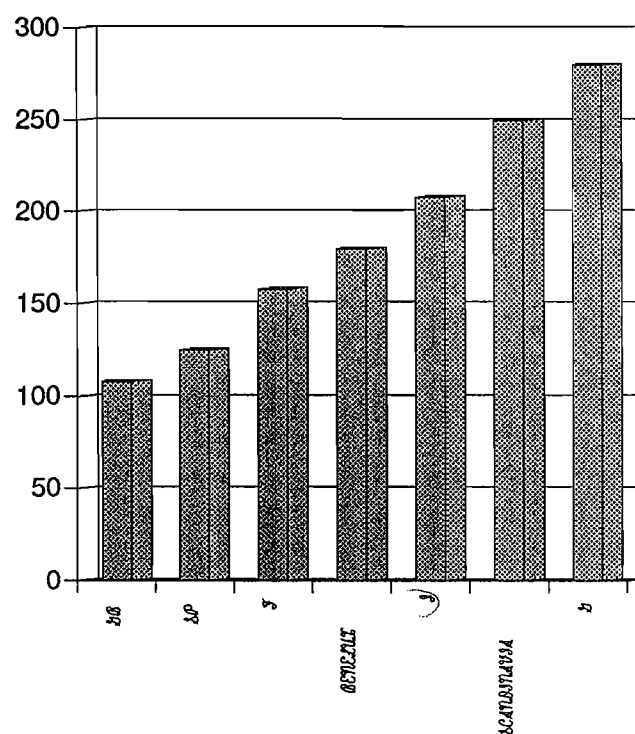
3. ANALISI DELLA DOMANDA

3.1 CONSUMO PRO CAPITE DEI MOBILI ED ARTICOLI PER LA CASA IN EUROPA

L'Italia, secondo una stima della NIELSEN del 1990, si colloca al terzo posto nella graduatoria dei consumi europei.

Interessante notare come al primo posto si collochi la Germania, mentre all'ultimo posto troviamo la Gran Bretagna il cui consumo risulta essere anche inferiore alla Spagna che solo negli ultimi anni si sta affermando come potenza economica europea.

**TAV. 3.1 - CONSUMO PROCAPITE DI MOBILI ED ARTICOLI PER LA CASA IN
EUROPA (Dollari 1990)**



**Fonte: Nielsen - Marketing
Retailing**

3.2 TREND DEL SETTORE IN ITALIA 1989-1992

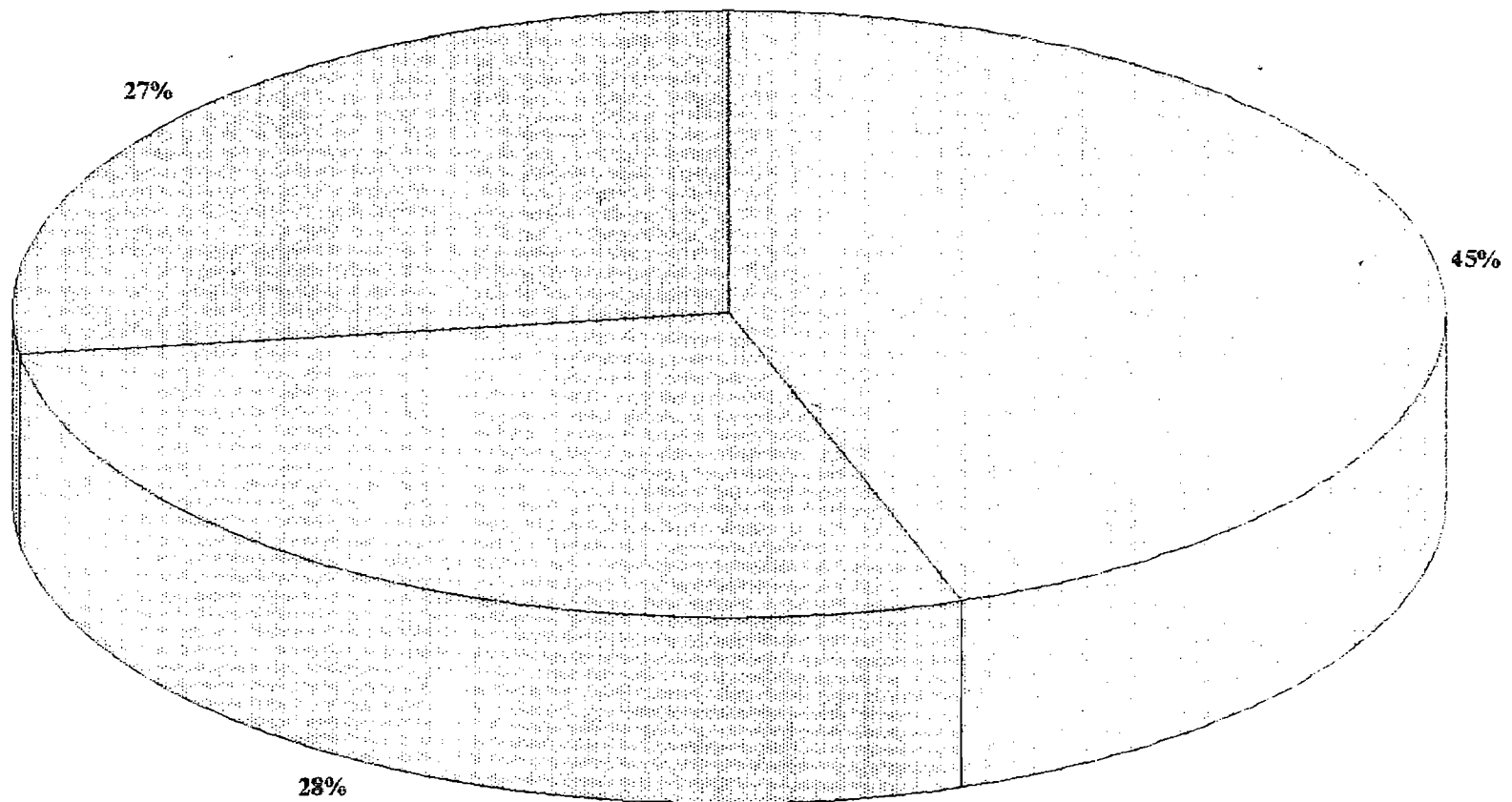
Per ciò che concerne il segmento del mobile, che rappresenta il 45% (Tav. 3.2) è necessario porre in evidenza che nonostante il consumo apparente in valore mostri un trend crescente negli ultimi cinque anni (Tab.3.2), nel 1992 si è registrata una diminuzione in quantità del 2% rispetto al 1991, e nel 1993 il calo è stato addirittura dell'8% .

La situazione, come si vede, è molto difficile e secondo stime del CSIL il 1994 non riserverà una grossa ripresa : è previsto un calo del 5%.

Gli articoli per la casa, 28% del totale del settore, che avevano registrato un trend in aumento del 5% in media negli anni '89-'90, hanno visto dimezzarsi l'incremento, che nel 1992 è passato, per tessile casa e casalinghi (tavola e cucina), rispettivamente a 2,3 e 2,9%. Per questi due comparti le stime per il 1993 prevedono un ulteriore calo con variazione del tessile casa del 2%, e dei casalinghi del -0,8%.

Anche i complementi d'arredo, che rappresentano lo 27% del settore, che avevano mostrato un andamento molto positivo negli anni '90 e '91 (+10,1 e + 9,4 %), hanno subito un'inversione di tendenza con un +5,9% nel 1992, ed una previsione per il 1993 del +2,6%.

TAV. 3.2 - CONSUMO APPARENTE DI MOBILI ED ARTICOLI PER LA CASA



MOBILI

ARTICOLI PER LA CASA

COMPLARREDO

TAB. 3.2 TREND DEL SETTORE IN ITALIA

	valori in miliardi				
	1989	1990	1991	1992	1993*
ZONA NOTTE/GIORNO	6.452	6.786	7.205	7.406	7.553
IMBOTTITI	1.812	1.976	2.047	2.094	2.133
LEGNO PER CUCINA	2.444	2.655	2.892	3.044	4.116
DA GIARDINO	209	230	250	261	266
MOBILI	10.916	11.648	12.393	12.805	14.068
TESSILE CASA	3.350	3.520	3.910	4.000	4.080
TAVOLA E CUCINA	3.450	3.630	3.840	3.950	3.920
ARTICOLI PER LA CASA	6.800	7.150	7.750	7.950	8.000
COMPLEMENTI	4.900	5.395	5.900	6.250	6.410
ILLUMINAZIONE	1.200	1.305	1.400	1.500	1.540
COMPLARREDO	6.100	6.700	7.300	7.750	7.950
MOBILI	10.916	11.648	12.393	12.805	14.068
ARTICOLI PER LA CASA	6800	7150	7750	7950	8000
COMPLARREDO	6100	6700	7300	7750	7950
TOTALE	23.816	25.498	27.443	28.505	30.018

Fonte: ISTAT e Rinascente

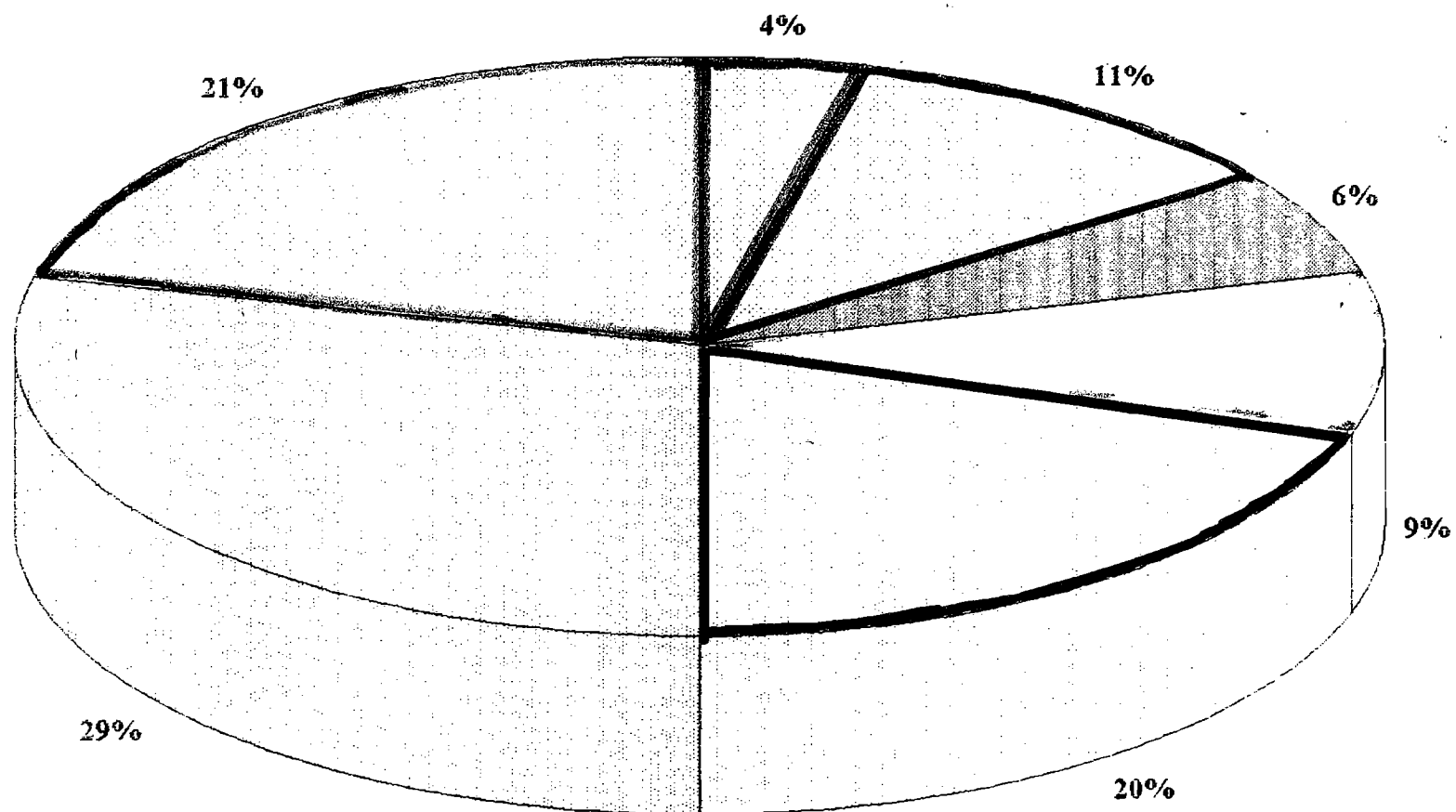
3.3 DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER ARREDAMENTO DEI VARI CLUSTER

Dall'analisi dei dati Eurisko, (vedi Tab. 3.3), si evince una correlazione abbastanza stretta tra reddito disponibile e spesa per l'arredamento.

Il cluster che spende di più in questo settore risulta essere l'estetico mediatizzato con una spesa del 29% del reddito disponibile; questo andamento è in linea con le caratteristiche proprie di questo cluster particolarmente sensibile alla moda, alla pubblicità ed attento a tutti i media.

I cluster che spendono di meno sono invece quello funzionale vincolato e l'astilistico data la bassa disponibilità di reddito e lo scarso interesse per la casa, che risulta essere, più un problema da gestire che una fonte di espressione della personalità e di soddisfazione.

TAV. 3.3 - DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER CLUSTER



■ ASTILISTICO	■ TRADIZIONALE	■ FUNZIONALE VINCOLATO	■ TRADIZIONALE MODERNIZZATO
■ GIOVANILE ESPLORATIVO	■ ESTETICO MEDIATIZZATO	■ ESTETICO PERSONALIZZATO	

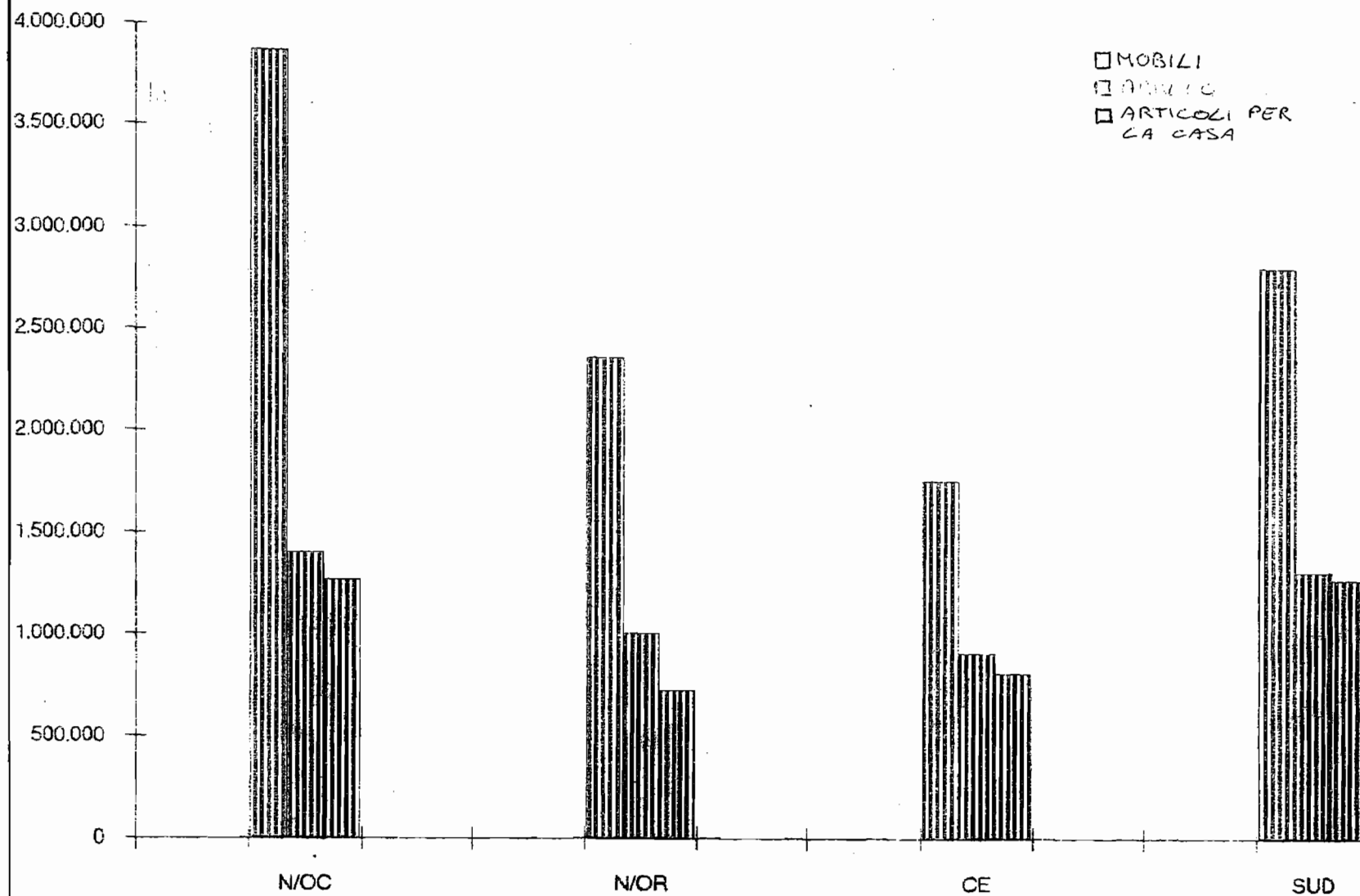
3.4 DISTRIBUZIONE SPESA PER AREA GEOGRAFICA

Il modo in cui la spesa per mobili, articoli per la casa, complementi di arredo, si distribuisce all'interno delle aree geografiche italiane rispecchia i differenti modi di vivere la casa nonché le diverse caratteristiche socio economiche della popolazione (Tav. 3.4).

Il nord ovest ed il sud in totale risultano le aree che spendono di più. Mentre per i mobili il nord ovest consuma più del sud, per gli articoli per la casa la tendenza è inversa. Ciò può essere spiegato per una maggiore presenza al nord dei cluster che spendono di più per l'arredamento; mentre il maggior consumo di articoli per la casa al sud può essere spiegato dalla maggiore presenza di casalinghe .

Per ciò che concerne i complementi d'arredo si verifica lo stesso trend, tuttavia la differenza tra nord-ovest e sud risulta essere, in percentuale, minore.

**TAV. 3.4 - DISTRIBUZIONE DELLA SPESA DELLE FAMIGLIE PER AREE
NIELSEN**



FONTE : ISTAT

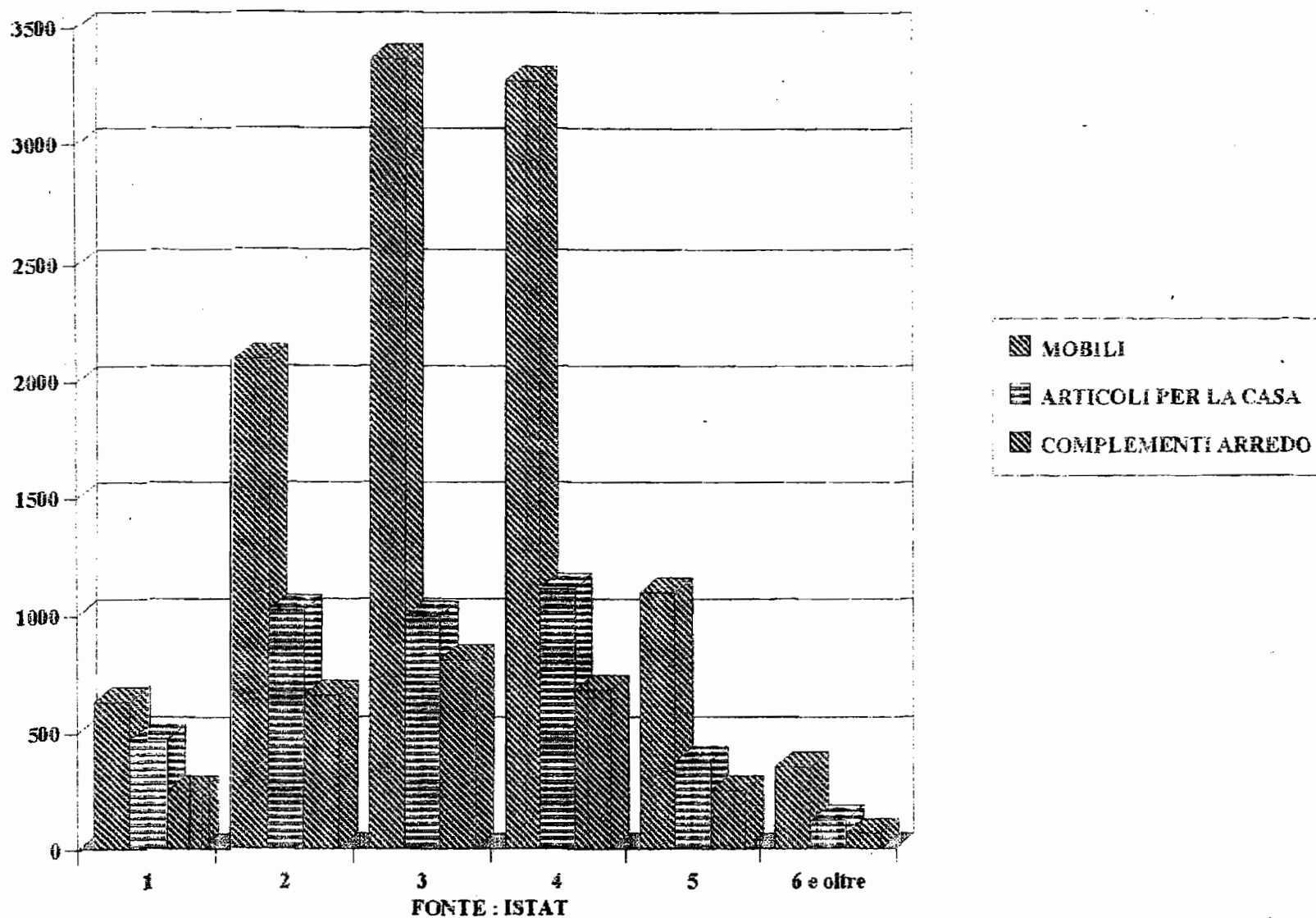
3.5 DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER AMPIEZZA DELLA FAMIGLIA

Il dato interessante della tabella 3.5 risulta essere il fortissimo divario di spesa esistente tra le famiglie composte sino a quattro componenti e quelle di cinque ed oltre .

Le famiglie che spendono di più sono quelle di tre componenti, seguite da quelle di quattro.

Il basso consumo delle famiglie più numerose è ovviamente spiegabile con la minore disponibilità di reddito destinato alla soddisfazione di bisogni non primari.

TAV. 3.5 - DISTRIBUZIONE DELLA SPESA PER AMPIEZZA DELLA FAMIGLIA (valori assoluti)



22

3.6 CICLO DI VITA DELLE FUNZIONI D'USO

Il settore nel suo complesso ha raggiunto da diverso tempo la fase di maturità del ciclo di vita.

Gli operatori commerciali per evitare il declino stanno focalizzandosi sulla fornitura di nuovi servizi che soddisfano i bisogni di una clientela sempre più esigente ed informata. Di conseguenza, anche servizi da tempo presenti sul mercato quali consulenza, modalità di pagamento sono in fase di rivitalizzazione.

Nella fase di introduzione troviamo un servizio quale il ritiro dell'usato che in città è diventato un problema sempre più difficile da risolvere.

CICLO DI VITA DELLE FUNZIONI D'USO

FUNZIONI D'USO	INTRODUZ.	SVILUPPO	MATURITA'	DECLINO	RIVITALIZZAZIONE
Car. del prodotto		Fungibilità Funzionalità Comodità d'uso	Economicità Praticità Durabilità		Rifinitura Qualità
Car. punto vendita		Profondità assortim. Orario d'apertura Dimensione Ambientazione spazi	Visibilità Facilità d'accesso Reperibilità		Ampiezza assortim.
Car. del servizio	Ritiro Usato	Progettazione Credito al consumo	Consegna Montaggio Riparazione Rapidità consegna		Consulenza Informazione Modalità pagamento
Car. immateriali		Design Cura dei particolari	Raffinatezza Griffe		

3.7 COMPORTAMENTO D'ACQUISTO

3.7.1 FREQUENZA D'ACQUISTO

La frequenza d'acquisto varia a seconda delle linee di prodotto.

I mobili ed i complementi d'arredo sono acquistati sporadicamente, in prevalenza in linea con l'evoluzione del ciclo di vita della famiglia.

Negli ultimi anni, tuttavia, sta emergendo una tendenza al consumo più simile a quella di altri beni durevoli : si cambia più che per necessità , per voglia di rinnovare la casa soddisfacendo così all'esigenza di una migliore qualità della vita.

La frequenza d'acquisto degli articoli per la casa (tessile, casalingo, tavola, teleria) è invece decisamente più elevata.

3.7.2 PROCESSO D' ACQUISTO

La situazione congiunturale critica spinge a chiedere più informazione e confronto prima dell'acquisto : si visitano più punti vendita, si consultano riviste specializzate, si chiedono informazioni a coloro i quali hanno acquistato di recente.

Difficilmente l'acquisto avviene d'impulso; in media – secondo i dati della ricerca Eurisko– trascorrono sei mesi tra l'inizio del processo di informazione e l'acquisto finale.

Il rivenditore non risulta determinante per le decisioni d'acquisto; fondamentali sono invece le esposizioni data la possibilità in questo modo di cogliere la completa ambientazione.

Grande distribuzione despecializzata e specializzata attirano l'attenzione dei consumatori ma con forti perplessità dovute alla quasi inesistenza del servizio.

Difficoltà nell'acquisto sono attribuibili alla scarsa trasparenza del mercato in termini di:

- prezzi al listino
- consistente presenza di prodotti/marchi
- presenza dello stesso prodotto/marchio per diverse tipologie di vendita
- scarsa cultura (tranne per i cluster "estetico mediatizzato" e "estetico personalizzato") per l'arredamento in genere.

All'interno del settore in esame i prodotti possono essere distinti a seconda del grado di complessità dell'acquisto.

Il grado di complessità dipende da :

- numero dei negozi visitati
- costo unitario
- sforzo di ricerca
- possibilità di reperire informazioni
- rarità.

In generale i prodotti casalingo e tessile casa rappresentano un acquisto a bassa complessità, laddove tavola , mobili e teleria sono ad alta complessità.

Ciò non esclude che per alcuni cluster (estetico mediatizzato, estetico personalizzato) anche questi ultimi prodotti possano essere acquistati con un processo a bassa complessità. Questo non solo per motivi strettamente economici, ma anche perchè la migliore informazione ed "educazione" in merito fanno sì che siano più decisi al momento dell'acquisto.

3.7.3 CRITERI DI ACQUISTO

Ritorna il piacere del "nido", del posto accogliente dove riunirsi, che esprima la personalità di chi lo abita. Sebbene diversi, i gruppi analizzati mostrano alcune linee di tendenza comuni relative all'atteggiamento nei confronti dell'arredamento:

- gran parte del campione (75%) risulta sensibile al marketing e alla comunicazione
- i fattori ritenuti più importanti sono la funzionalità, il prezzo, il design, la qualità dei materiali e la sensazione di robustezza e solidità
- scarsa è invece l'attenzione per le soluzioni personalizzate, la marca, i suggerimenti degli esperti.

4. ANALISI DEL SISTEMA COMPETITIVO

4.1 PRINCIPALI CARATTERISTICHE DEL SETTORE

Il settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa è estremamente frammentato e presenta un livello di specializzazione molto basso.

Da un'indagine del CSIL risulta che l'Italia è il paese europeo con il maggior numero di punti vendita (circa 25300) e con la minore superficie espositiva per punto vendita (371 mq per punto vendita). In particolare il 63% dei punti vendita ha una superficie inferiore o uguale a 1000 mq (tab.4.1).

Il numero medio di addetti per punto vendita è tra le due e le tre persone. Quasi sempre appartengono al medesimo nucleo familiare.

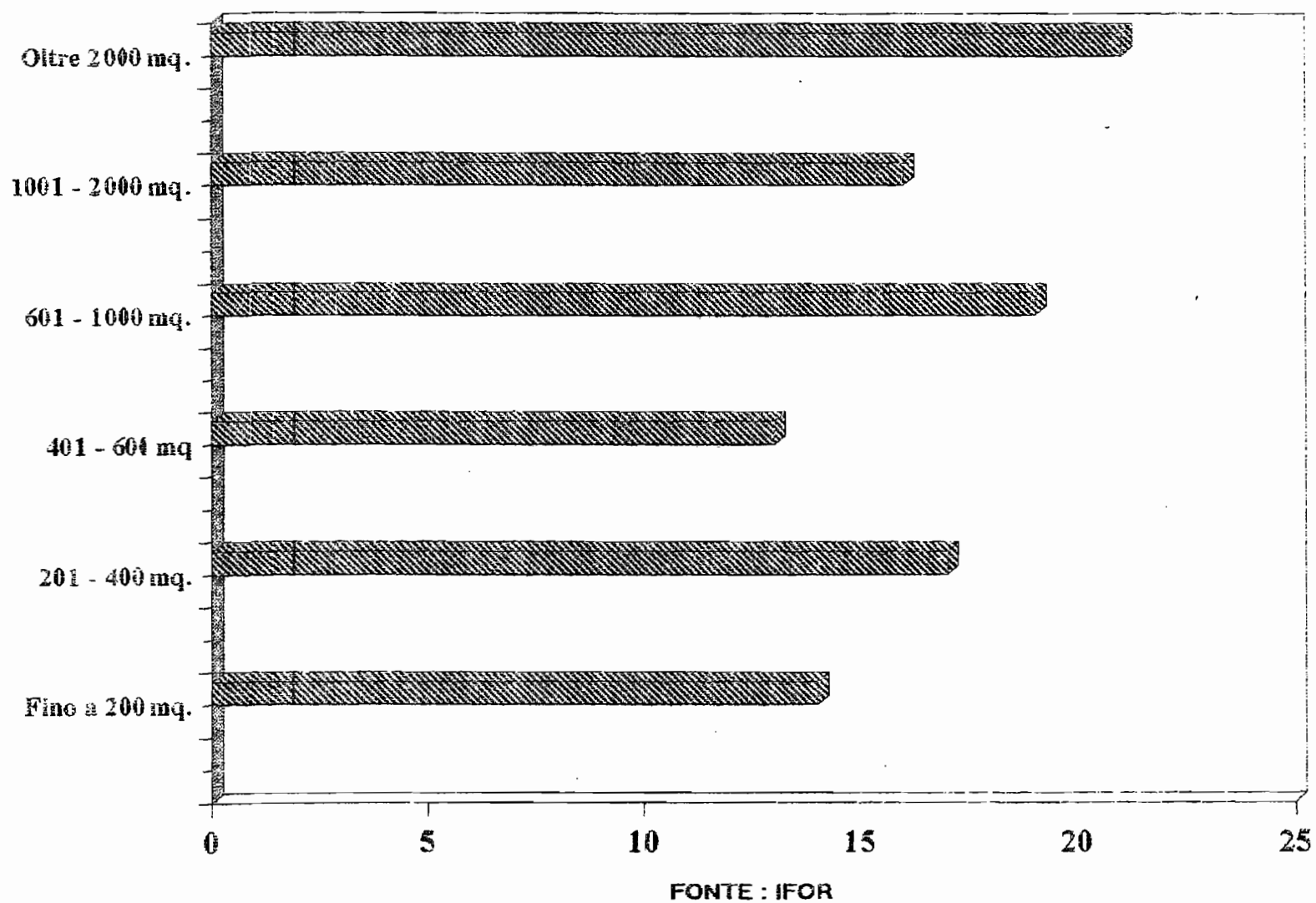
La linea di prodotti offerta è generalmente molto ampia (tab.4.2); in particolare la linea merceologica più trattata risulta essere quella dei mobili da cucina.

Per quanto riguarda la distribuzione geografica dei punti vendita si rilevano tre fattori:

- una disomogeneità nel rapporto domanda/offerta
- un legame di tipo inverso tra il benessere economico di un territorio ed il numero di punti vendita ivi localizzati (tab.4.3)
- una natalità superiore nel centro nel centro sud (analisi IFOR registro ditte CC.I.AA 1/1/92 – 25/4/92)

Gruppo Rinascente

TAV. 4.1 - RIPARTIZIONE DEI PUNTI VENDITA PER FASCE DIMENSIONALI (VALORI %)



TAV. 42 - SUDDIVISIONE DEI PUNTI VENDITA PER CATEGORIE MERCEOLOGICHE TRATTATE (valori in %)

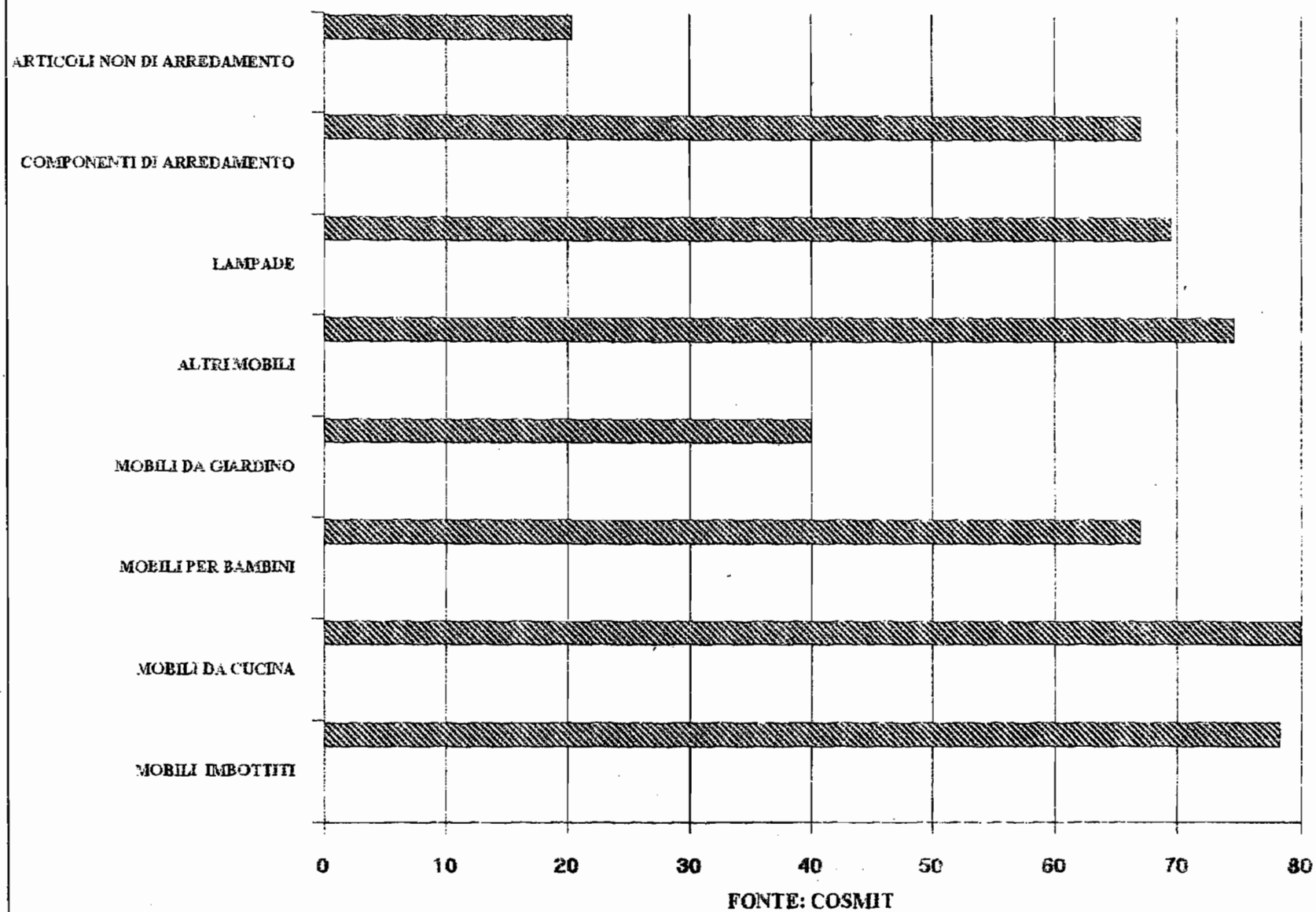
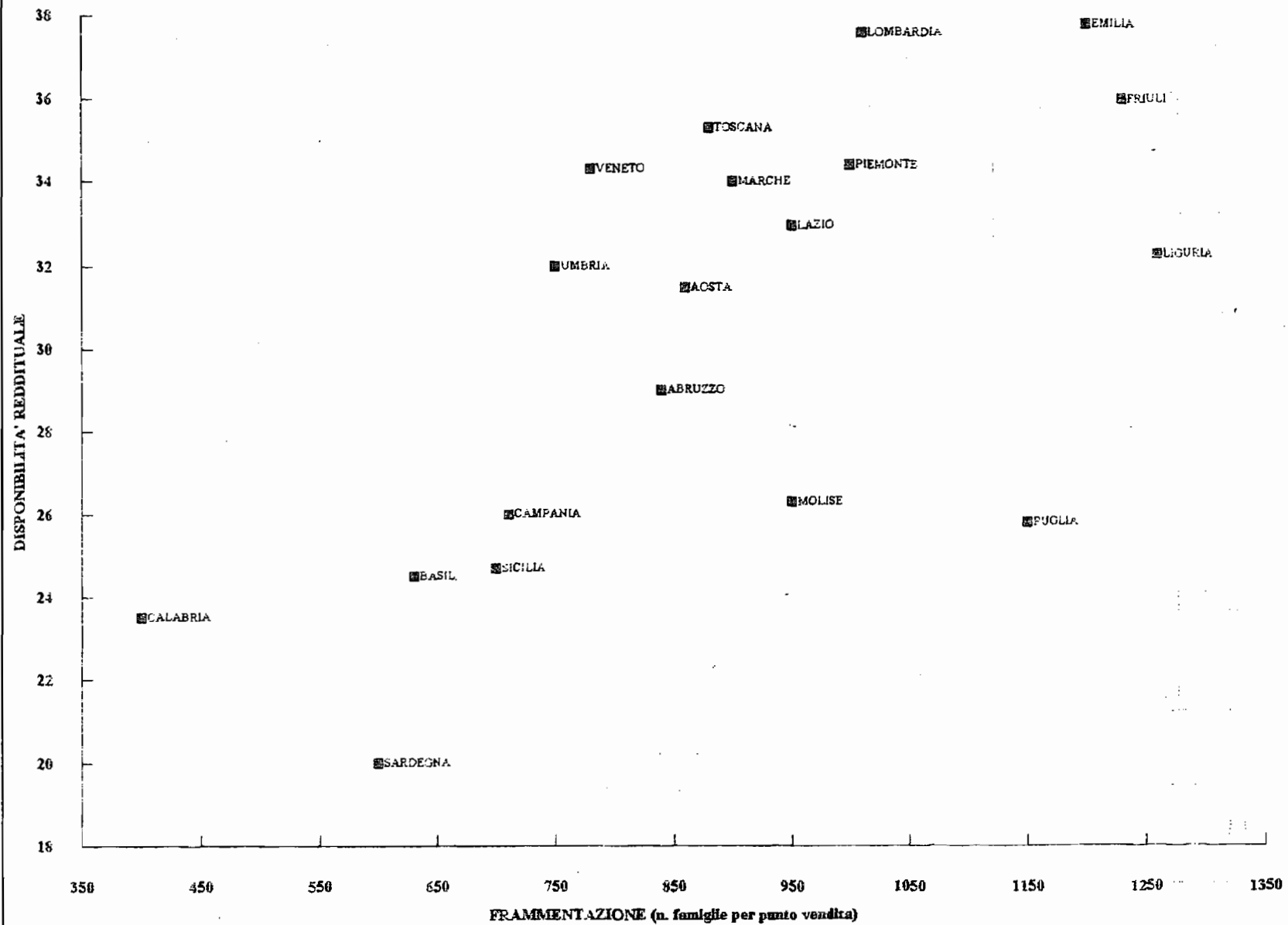


FIG. 4.3 - FRAMMENTAZIONE DISTRIBUTIVA E DISPONIBILITA' REDDITUALE PER REGIONE



4.2 ASSETTO PROPRIETARIO

Con riferimento all'assetto proprietario e alla struttura organizzativa nel settore è possibile individuare:

- imprese operanti attraverso un unico punto vendita appartenenti al commercio indipendente, prevalentemente a conduzione familiare
- imprese a catena, di tipo capitalistico
- aggregazioni cooperative, volontarie o contrattuali, (indipendenti o a catena)

Attualmente il dettaglio indipendente a conduzione familiare costituisce l'assetto proprietario prevalente. Tuttavia nel medio termine il settore dovrebbe evolvere verso un assetto proprietario di natura capitalistica

4.3 QUOTE DI MERCATO

Il settore del commercio al dettaglio di mobili ed articoli per la casa è caratterizzato da una notevole frammentazione dell'offerta.

Il dettaglio tradizionale rappresenta la componente principale (circa il 50% del mercato). Tuttavia, le trasformazioni intervenute nel contesto distributivo italiano hanno favorito l'ingresso e lo sviluppo di nuove formule distributive.

Secondo un'indagine promossa dal CSIL, tale processo si intensificherà nei prossimi tre anni anche e soprattutto per effetto dell'ingresso dei maggiori gruppi europei nel mercato italiano (tab.4.5).

Posizionamento attuale e futuro dei diversi canali distributivi in Italia



4.4 BARRIERE ALL'ENTRATA E ALL'USCITA

Dall'analisi non sono emerse particolari barriere all'entrata di tipo legislativo e tecnologico.

Dal punto di vista finanziario, invece, le imprese operanti nel settore incorrono in ingenti investimenti di avviamento dell'attività concernenti essenzialmente le immobilizzazioni e la gestione delle scorte. L'entità dell'investimento richiesto costituisce anche la principale barriere all'uscita.

Nel medio termine è prevedibile una crescita delle barriere sia all'entrata che all'uscita per effetto del processo di differenziazione dell'offerta che sta assumendo le seguenti forme :

- aumento dello spazio espositivo dedicato alla vendita e ai servizi di supporto
- informatizzazione interna
- incremento quali-quantitativo dei servizi erogati al consumatore

L'aumento delle barriere dovrebbe provocare una crescita della redditività del settore ma anche un aumento dell'instabilità.

4.5 RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI

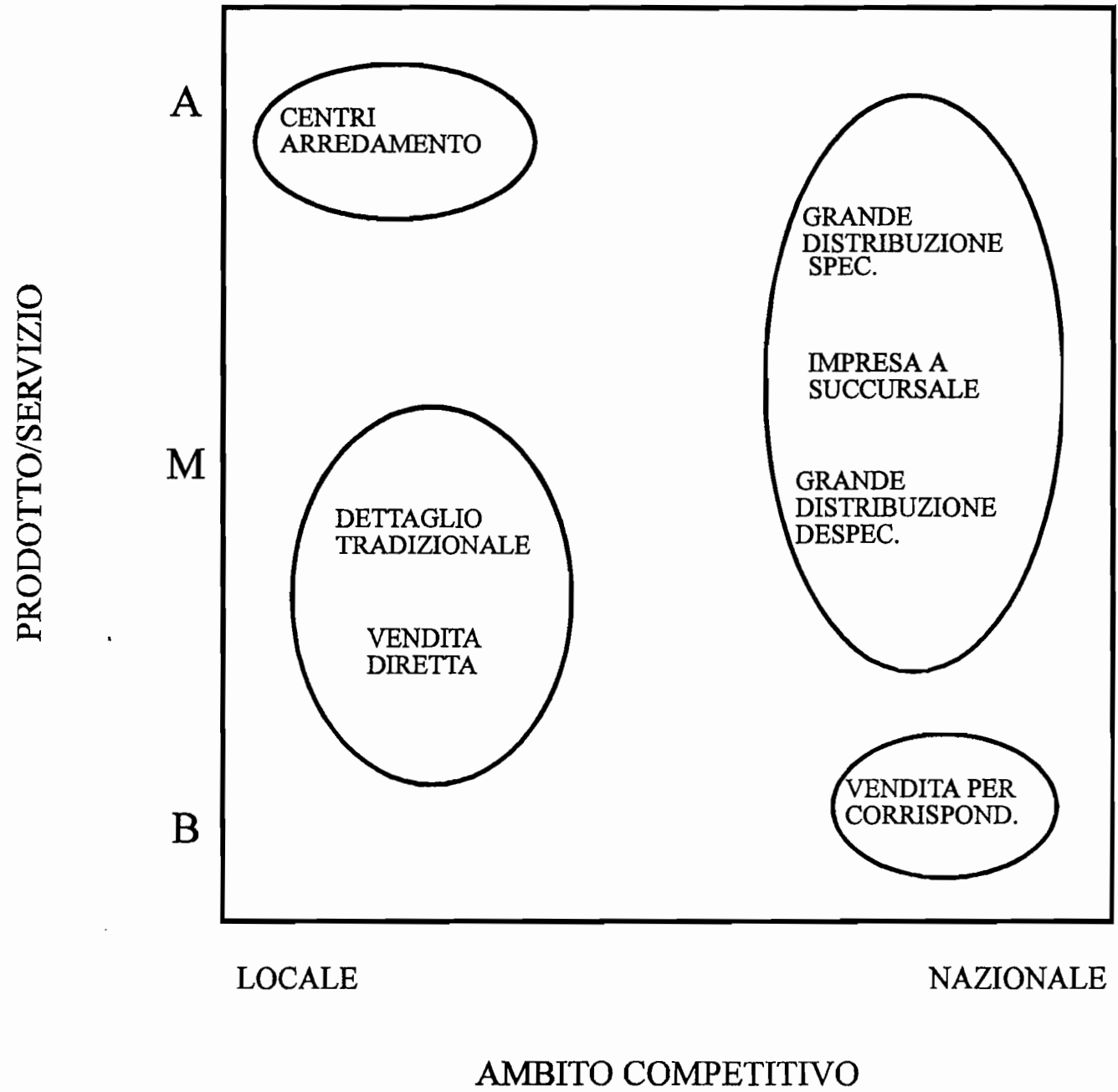
Dal punto di vista della condotta strategica, le imprese operanti nel settore si differenziano sulla base delle scelte di posizionamento in termini di:

- target prescelto
- prodotto servizio offerto
- ambito competitivo

Sulla base di queste variabili, sono stati identificati quattro raggruppamenti (fig.4.6)

FIG. 4.6

RAGGRUPPAMENTI STRATEGICI



GRUPPO A

Comprende quelle formule commerciali, dettaglio tradizionale e vendita diretta, che operano su base locale . Soddissano le esigenze di un target più o meno tradizionale con un livello di servizio limitato alla consulenza e all' informazione.

Complessivamente soddisfano il 56,9% del mercato.

GRUPPO B

Comprende quelle formule commerciali presenti su tutto il territorio nazionale (imprese a succursale, grande distribuzione despecializzata, specializzata, multispecializzata) che offrono, ad un target orientato all'innovazione un servizio in termini di ampiezza e profondità dell'assortimento, layout e display del punto vendita, modalità di pagamento.

Effettuano notevoli investimenti pubblicitari volti a fidelizzare il cliente.

Rappresentano circa il 21% del mercato.

GRUPPO C

Comprende quelle formule commerciali (centri di arredamento) che offrono un prodotto/servizio esclusivo alle fasce elevate del mercato. Opera prevalentemente a livello locale.

Rappresenta il 22% del mercato

GRUPPO D

Comprende quelle particolari formule commerciali (vendita per corrispondenza) che operano su tutto il territorio nazionale offrendo il semplice servizio di trasporto e montaggio.

Costituiscono lo 0,1% del mercato.

4.6 DIFFERENZIAZIONE E MARKETING – MIX

Negli ultimi anni si è assistito ad una crescente differenziazione dell'offerta attraverso le seguenti leve del marketing mix:

– PRODOTTO :

- aumento dello spazio espositivo dedicato alle vendite e ai servizi di supporto
- informatizzazione interna
- servizi pre e post vendita sempre più in linea con le aspettative del consumatore

– PUBBLICITA' /PROMOZIONE :

- il trade investe relativamente poco in campagne promozionali e pubblicitarie
- i media più usati sono la stampa e radio locali, il mailing e la partecipazione a fiere

– PREZZO :

- nella maggior parte dei casi il prezzo è imposto dal produttore sebbene solo una minima parte di essi effettua un controllo sul prezzo al consumo. Tuttavia è molto diffusa la pratica dello sconto sul prezzo a listino.

4.7 PRINCIPALI CARATTERISTICHE DELLE IMPRESE PRODUTTRICI

Negli ultimi anni la crescita della produzione del mobile e degli articoli per la casa ha subito un lieve rallentamento .

Il vantaggio offerto dal favorevole tasso di cambio della lira ha permesso una stabilizzazione della produzione attraverso un significativo aumento delle esportazioni.

Il settore è caratterizzato da una forte frammentazione con un grande numero di imprese di piccola dimensione , un vasto indotto artigianale e pochissime aziende di grandi dimensioni. Il fulcro del sistema produttivo è, quindi, costituito da piccole e medie imprese, principalmente a conduzione familiare che realizzano circa il 40% del fatturato .

I vantaggi di tale sistema industriale sono :

- elevata flessibilità ed efficienza organizzativa e produttiva
- basso costo del lavoro
- maggiore rispondenza alle esigenze dei consumatori

Il processo di internazionalizzazione dei mercati e la conseguente crescita della concorrenza pone in discussione i fattori competitivi della piccola impresa. Assumono sempre più importanza le strutture commerciali utilizzate abbinate a realtà aziendali più complete e finanziariamente più robuste.

4.8 I RAPPORTI INDUSTRIA DISTRIBUZIONE

I criteri con cui l'industria sceglie i propri distributori sono riconducibili a tre variabili :

- economico–quantitative (fatturato, quota di mercato, tempi di pagamento)
- strutturali (localizzazione, struttura del punto vendita, assortimento)
- di condotta (politiche di servizio e di prezzo nei confronti dei rivali)

In alcuni casi vengono stabiliti degli accordi di collaborazione che riguardano i seguenti elementi del marketing-mix :

- l'offerta a titolo gratuito o in comodato della campionatura
- gli investimenti pubblicitari indirizzati alla realizzazione di campagne di comunicazione a favore del distributore
- promozioni–premi particolari per il dettagliante o il personale di vendita corrisposti a seguito del raggiungimento di determinati risultati di vendita
- facilitazioni di pagamento
- investimenti volti alla ristrutturazione del punto di vendita
- corsi di formazione indirizzati al personale di vendita al trade

5. CONCLUSIONI

5.1 ANALISI DELLE OPPORTUNITA' E DELLE MINACCE

5.1.1 FATTORI DI MERCATO

Il mercato, nel suo complesso, presenta diverse opportunità:

- una dimensione notevole
- una differenziazione dei prodotti/servizi tale da soddisfare le esigenze dei diversi cluster
- una sensibilità al prezzo inferiore rispetto ad altri beni di consumo durevoli
- una stagionalità non elevata per il segmento dei mobili
- una redditività media per il segmento dei mobili e medio-alta per gli articoli per la casa

A fronte di tali opportunità, l'analisi ha evidenziato le seguenti minacce:

- un tasso di crescita negativo nel breve periodo dovuto a fattori congiunturali
- una stagionalità degli articoli per la casa

5.1.2 FATTORI COMPETITIVI

Il sistema competitivo presenta notevoli minacce:

- una concorrenza molto intensa a causa dell' eccessiva frammentazione del sistema distributivo
- la penetrazione aggressiva dei concorrenti stranieri quali ad esempio IKEA
- le elevate barriere alla mobilità tra raggruppamenti strategici

Le opportunità, per le imprese distributrici, derivano da:

- lo scarso potere contrattuale dei fornitori ad eccezione di poche imprese produttrici che hanno saputo creare un'immagine elevata presso la clientela
- il livello relativamente basso delle barriere all'entrata e all'uscita

5.1.3 FATTORI ECONOMICI/SOCIALI

Dall'analisi del macroambiente sono emerse le seguenti opportunità:

- l'atteggiamento più intimistico nei confronti della vita favorisce i consumi legati alla casa e alla famiglia
- lo spostamento della popolazione verso i centri medio–piccoli dove gli spazi abitativi a disposizione dei consumatori sono più ampi
- l'inesistenza di rilevanti barriere legislative all'apertura di nuovi punti vendita
- la possibilità di personalizzare il prodotto attraverso l'applicazione delle nuove tecnologie CAD/CAM

Le minacce riguardano essenzialmente:

- l'inflazione e le politiche fiscali degli ultimi anni che hanno ridotto considerevolmente il potere di acquisto
- il crescente invecchiamento della popolazione
- la necessità di doversi adeguare agli standard tecnico–qualitativi imposti dalla Comunità Europea

5.2 FATTORI CRITICI DI SUCCESSO

Le leve commerciali sulle operano abitualmente le imprese del settore quali ad esempio modalità di pagamento, trasporto, montaggio, conservano la loro importanza. Tuttavia, le tendenze evolutive del settore attribuiscono carattere di priorità a nuovi elementi del mix di offerta, variabili a seconda delle A.S.A:

- per l' A.S.A. "Consumo tradizionale", l'ampiezza e la profondità dell'assortimento
- per l' A.S.A. "Design internazionale", la progettazione e la consulenza di arredamento, l'innovazione del prodotto/servizio, l'ambientazione del punto vendita
- per l' A.S.A. "Mediazione del gusto", la funzionalità, le rifiniture e la qualità dell'assortimento, la consulenza di arredamento, la progettazione ed infine l'ambientazione del punto vendita
- per l' A.S.A. "Consumo moderno di fascia media", la funzionalità, la fungibilità e l'economicità dell'assortimento, i servizi complementari del punto vendita e la consulenza di arredamento.

5.3 PROSPETTIVE A MEDIO TERMINE

5.3.1 FATTORI DI MERCATO

Nel medio termine, si prevede che il tasso di crescita del settore, dopo la flessione dei primi anni '90, ritornerà a livelli di attrattività più elevata.

Inoltre, la crescente differenziazione dei prodotti/servizi offrirà alle imprese distributrici maggiori possibilità di soddisfazione della clientela.

La redditività delle formule commerciali dipenderà sempre più dalla capacità di fidelizzare il cliente, ridurre i costi fissi e accrescere la rotazione del punto vendita.

5.3.2 FATTORI COMPETITIVI

La crescente competizione spingerà le imprese ad intraprendere indirizzi strategici più definiti:

- differenziazione, posizionandosi in modo chiaro nei confronti degli altri competitors in termini di assortimento e servizi erogati. In particolare, l'enfasi sarà posta sempre più sulla gestione delle risorse umane (soprattutto della front-line), sulla comunicazione azienda/consumatore, sulla coerenza dei servizi con le aspettative del target di riferimento ed infine sulla gestione efficiente delle scorte e dei sistemi logistici
- leadership dei costi, erogando un servizio al più basso costo possibile e sfruttando le economie di scala/scopo interne ed esterne da trasferire sul prezzo finale. Per implementare tale strategia sarà necessario introdurre tecniche di vendita simili al libero servizio, sviluppare forme di quasi integrazione con i produttori ed infine fornire un assortimento di tipo componibile trasferendo sul consumatore l'onere del trasporto e del montaggio.

Il riposizionamento strategico sarà accelerato dall'ingresso sulla scena italiana dei principali gruppi europei.

5.3.3 FATTORI DEL ECONOMICO – SOCIALE

L'evoluzione della congiuntura dovrebbe favorire un incremento del reddito disponibile e quindi una ripresa dei consumi.

Nel medio termine, il processo di invecchiamento della popolazione assumerà dimensioni tali da non poter essere più ignorato dalle imprese. Tale fenomeno fornirà una opportunità di notevoli dimensioni a quelle imprese che sapranno formulare ed implementare delle modalità innovative di soddisfare i bisogni specifici di questo target.

Si prevede inoltre che il recupero di certi valori quali la tradizione, il focolare, l'intimità, favorirà i consumi relativi alla casa e alla famiglia

Infine, l'evoluzione dello scenario tecnologico dovrebbe permettere al cliente di partecipare sempre di più al processo di erogazione del servizio da parte delle imprese distributrici.

5.4 CONCLUSIONI

Il settore è estremamente frammentato sia dal lato della produzione che della distribuzione.

L'ingresso sul mercato italiano di numerosi gruppi europei determinerà, nel medio termine, una "rivoluzione commerciale".

Le imprese di medie dimensioni sembrano essere destinate a scomparire soffocate dagli elevati costi fissi. Tendenze all'associazionismo (gruppi di acquisto) si prevedono per il dettaglio tradizionale di grandi dimensioni al fine di contrastare l'emergente concorrenza europea.

La grande distribuzione specializzata sembra in futuro destinata ad uno sviluppo maggiore sia da un punto di vista dell'estensione geografica che dal punto di vista della clientela.

Anche i rapporti industria/distribuzione si stanno sviluppando a favore di una maggiore collaborazione.

A fronte dei nuovi scenari competitivi, la distribuzione al dettaglio del settore mobili ed articoli per la casa si orienterà verso nuove formule in grado di soddisfare le esigenze di una clientela sempre più sofisticata.